



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO VÝSTAVBU
PENZIONU S PRODEJNOU VÍN**

BUSINESS PLAN PROPOSAL FOR THE ESTABLISHMENT OF BOARDING HOUSE WITH WINE SHOP

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Darina Teturová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Darina Teturová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikatelského plánu pro výstavbu penzionu s prodejnou vín

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup (nejnovější poznatky k tvorbě podnikatelského plánu včetně hodnocení návratnosti investice a k marketingovému řízení)

Analytická část (analýzy vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem, analýza poptávky)

Návrh podnikatelského plánu, včetně variantního ekonomického zhodnocení

Závěr

Literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je sestavit reálný podnikatelský plán pro rozšíření činnosti vinařského podniku o poskytování ubytovacích služeb s firemní prodejnou ve sklepní oblasti ve Velkých Bílovicích.

Základní literární prameny:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0939-2.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Maria REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

VEJDĚLEK, Jiří. Jak založit nebo převzít podnik. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-234-4.

WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1075-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tvorbou návrhu podnikatelského plánu založení malého penzionu s prodejnou vín v turistickém centru Velkých Bílovic. Cílem práce je na základě zpracování dostupných dat a provedených analýz navrhnout a vyhodnotit možnost realizace. Práce nejprve popisuje teoretická východiska související s řešeným problémem, a dále analyzuje současný stav firmy. Z provedených analýz vychází návrh podnikatelského plánu včetně finančního plánu a plánu rizik.

Abstract

This diploma thesis deals with the creation of a business plan for the establishment of a small guesthouse with a wine shop in the tourist center of Velké Bílovice. The aim of the thesis is to design and evaluate the possibility of realization based on the processing of available data and analysis. At first, the paper describes the theoretical background related to the problem solved and further analyzes the current state of the company. The analysis carried out is based on the draft business plan, including the financial plan and the risk plan.

Klíčová slova

podnikatelský plán, agroturistika, SLEPT analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, 7S, finanční plán, marketingový mix, analýza rizik

Key words

business plan, agro-tourism, SLEPT analysis, Porter analysis, SWOT analysis, 7S, financial plan, marketing mix, risk analysis

Bibliografická citace

TETUROVÁ, D. *Návrh podnikatelského plánu pro výstavbu penzionu s prodejnou vín*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 118 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2017

.....

Bc. Darina Teturová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Také děkuji své rodině a blízkým za jejich inspiraci a podporu.

Obsah

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, METOD A CÍLE PRÁCE	12
1.1 Cíle diplomové práce	13
1.2 Metody a postupy zpracování podnikatelského plánu	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 Podnikání a podnikatel	15
2.2 Podnikatelský plán	15
2.3 Požadavky na podnikatelský plán	17
2.4 Struktura podnikatelského plánu	18
2.5 Finanční plán	20
2.5.1 Dlouhodobý finanční plán	22
2.5.2 Krátkodobý finanční plán	22
2.6 Analýza vnějšího prostředí	22
2.6.1 Analýza makrookolí - SLEPT analýza	23
2.6.2 Analýza oborového prostředí	24
2.7 Analýza vnitřního prostředí podniku	27
2.7.1 7S	27
2.7.2 Marketingový mix	27
2.7.3 Analýza zdrojů podnikání	28
2.8 SWOT analýza	29
2.9 Analýza a řízení rizik	34
2.9.1 Opatření ke snížení rizika	35
2.10 Zdroje financování podnikatelských aktivit	35

2.11	Finanční analýza a hodnocení investice	36
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	40
3.1	Forma a předmět podnikání	40
3.2	Charakteristika podnikatelského záměru	41
3.3	Charakteristika lokality	42
3.4	Analýza makrookolí – SLEPT	44
3.5	Analýza oborového okolí	51
3.5.1	Analýza trhu.....	52
3.5.2	Segmentace trhu.....	57
3.5.3	Analýza zákazníků	58
3.6	Analýza konkurence.....	60
3.7	Analýza vnitřního prostředí.....	64
3.7.1	Model 7S.....	64
3.7.2	Analýza zdrojů podnikání.....	68
3.7.3	Analýza finanční situace	70
3.8	SWOT analýza	72
3.8.1	Analýza silných a slabých stránek	77
3.8.2	Hodnocení intenzity vzájemných vztahů	79
4	NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	82
4.1	Exekutivní souhrn	82
4.2	Popis podniku a podnikatelské příležitosti.....	82
4.3	Cíle firmy a vlastníků.....	84
4.4	Analýza trhu	85
4.5	Obchodní plán	85

4.6	Marketingový plán	87
4.6.1	Produkt.....	87
4.6.2	Cena	89
4.6.3	Propagace.....	90
4.6.4	Distribuce.....	91
4.6.5	Lidé	92
4.6.6	Procesy.....	92
4.6.7	Materiální prostředí.....	93
4.7	Organizační plán	94
4.8	Finanční plán	94
4.8.1	Celkové náklady	97
4.8.2	Výnosy	97
4.8.3	Výsledek hospodaření.....	101
4.9	Efektivnost investice	102
4.10	Hodnocení rizik	105
ZÁVĚR		108
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		109
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		113
SEZNAM GRAFŮ		114
SEZNAM TABULEK		115
SEZNAM VZORCŮ.....		117
SEZNAM PŘÍLOH.....		118

ÚVOD

Předmětem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro výstavbu malého, ale moderního penzionu s prodejnou vín, který se bude nacházet na lukrativním místě v turistickém centru Velkých Bílovic.

Zejména kvůli pozemku, který je k dispozici na pro podnik velmi výhodném místě majitel Vinařství Vladimír Tetur přišel s myšlenkou výstavby podnikové prodejny na tomto dobře dostupném a turisticky frekventovaném místě, která by mohla kompenzovat strategicky nevýhodné umístění provozovny vinařství a pravděpodobně by přispěla ke zvýšení tržeb z prodeje vína a akvizici nových zákazníků.

Největší vinařská obec České republiky Velké Bílovice jsou v poslední letech čím dál vyhledávanější destinací nejen domácích, ale také zahraničních turistů. To zapříčinilo zvýšenou poptávku po ubytovacích službách. I přesto, že počet ubytovacích zařízení za posledních pár let vzrostl, vyskytuje se na tomto území převážně skromné ubytování ve vinných sklepích. Proto bude využito i této příležitosti a v prvním podlaží nového objektu se budou nacházet elegantní a moderně vybavené pokoje. Vznikne tak malý penzion, který bude poskytovat zázemí v moderním a špičkově vybaveném penzionu.

K vyhodnocení reálnosti a uskutečnitelnosti toho záměru slouží právě tento podnikatelský plán. Jeho důkladné zpracování na základě teoretických poznatků a analýz tržního prostředí by mělo zajistit úspěšný vstup podniku na nový trh a také úspěšnost při získávání cizího kapitálu, ať už se jedná o investiční úvěr nebo prostředky plynoucí z dotačních programů. V teoretické části jsou vymezeny teoretické pojmy a metody související s vypracováním podnikatelského plánu. Na ně navazuje analytická část, kde je komplexně zanalyzováno jak makrookolí, tak obecné okolí podniku a vnitřní prostředí podniku. Výstupy těchto analýz jsou vyhodnoceny a dále zanalyzovány v rámci rozšířené SWOT analýzy. Dále je pak zpracován samotný podnikatelský plán se všemi jeho podstatnými náležitostmi.

1 Vymezení problému, metod a cíle práce

Tato diplomová práce se bude zabývat vytvořením kompletního podnikatelského plánu na výstavbu penzionu ve velmi výhodné oblasti ve Velkých Bílovicích. S rostoucí popularitou agroturistiky a s úspěšnou osvětou vinařskými průkopníky o kvalitě surovin a příznivých účincích vína zájem o navštívení vinného kraje na Jižní Moravě stále stoupá a s tím i nároky na ubytování v této oblasti. Turisté touží po pobytu v blízkosti vinných sklepů a vinohradů, kde mohou nasávat atmosféru a tradici vinařství a vinohradnictví v této oblasti. S tímto rostoucím trendem a tím pádem i tržní příležitostí se v poslední době objevilo mnoho nových vinařství, které využívají potenciálu oblasti a poskytují pro zákazníky také služby navíc ve formě ubytování či stravovacího zařízení. Konkrétně ve Velkých Bílovicích tento trend stále stoupá a dnes je zde poměrně široká škála možností ubytování pro turisty.

Ale co konkrétně turisté od pobytu na Jižní Moravě očekávají? Touží všichni pouze po autentickém zážitku v kvelbeném sklepě se skromným ubytováním? Takové možnost ve Velkých Bílovicích naleznou snadno. Avšak možností pro náročnější zákazníky mnoho není. Vinařství v dnešní době již není jen o kvelbených sklepech s plísní na zdi, ale v současnosti pochází nejchutnější a nej kvalitnější vína převážně z moderních vinařských provozů s obrovskými tanky a nejnovějšími technologiemi. Tímto směrem se ubírá i Vinařství Vladimír Tetur, které má sice více než dvou set letou tradici, ale mezi přední vinařství se vyšplhalo zejména díky moderním technologiím a celkovému modernímu designu a přístupu. V tomto duchu plánuje firma vybudovat pod svým dobrým jménem a značkou i supermoderní penzion, čímž by mohla vyplnit mezeru na trhu. Stále více zákazníků a návštěvníků vinařství přichází s dotazy, zda je ve vinařství i možnost ubytování, protože se jim líbí, že provozovna je provedena právě v tomto moderním duchu. Lze tedy odhadovat, že penzion na takové vyšší úrovni najde své náročnější zákazníky, kteří si chtějí pobyt mezi vinohrady užít v nadstandartním prostředí. Právě kvůli tomuto od ostatních podnikatelů odlišnému konceptu a lukrativnímu stavebnímu pozemku na hlavní ulici sklepního městečka ve Velkých Bílovicích by měla být zajištěna určitá diferenciace a tím i dostatečná konkurenceschopnost.

Vinařství samotné se nachází v podnikatelské zóně na ne velmi viditelném místě za benzinovou pumpou, tato oblast je navíc na opačném konci, než je „turistické centrum“ – sklepní oblast, kudy v sezoně denně projíždí stovky turistů a mnoho jich samozřejmě přijíždí cíleně. Z tohoto důvodu se vinařství pana Vladimíra Tetura již od počátku své existence potýká s tím, že je pro zákazníky obtížné provozovnu najít a tím pádem je tok zákazníků omezen převážně jen na ty, kdo vinařství cíleně hledají, nebo se vrací. Když se naskytla příležitost na volný pozemek ve sklepní zóně, téměř ihned vyvstala myšlenka na podnikatelský záměr, kterým by vinařství rozšířilo a diverzifikovalo svou činnost. Konkrétně je plánovaná výstavba již zmiňovaného supermoderního penzionu, který bude navíc obsahovat i další prodejní místo firemního vína, což má za cíl zvýšení prodejů a získání nových zákazníků. Toto prodejní místo by mělo být ve formě designové vinotéky s posezením a zahrádkou a mělo by přilákat kolemjedoucí turisty.

V diplomové práci mám v úmyslu rozebrat problém a sestavit podnikatelský plán, který je klíčovým faktorem pro vysokou pravděpodobnost úspěšnosti projektu.

1.1 Cíle diplomové práce

Cílem této práce bude sestavit reálný podnikatelský plán pro rozšíření činnosti vinařského podniku o poskytování ubytovacích služeb s firemní prodejnou a posezením ve sklepní oblasti ve Velkých Bílovicích.

Dílčí cíle, které vedou k naplnění hlavního cíle, jsou:

- pomocí marketingového průzkumu zjistit potřeby a přání zákazníků,
- zanalyzovat vnitřní a vnější prostředí podniku,
- sestavit finanční plán pravděpodobného finančního vývoje podniku,
- navrhnout marketingový mix,
- komplexně popsat neoptimálnější kroky realizace rozšíření činnosti.

1.2 Metody a postupy zpracování podnikatelského plánu

V první části diplomové práce budou popisnou metodou vymezena teoretická východiska k problematice sestavení podnikatelského plánu, včetně jeho struktury a nezbytných náležitostí. Tato část také teoreticky popisuje postup při využívání analytických nástrojů pro potřeby podnikatelského plánu, které jsou prakticky využity v analytické části.

V rámci analýzy současného stavu podniku bude zanalyzováno vnější prostředí podniku. Makrookolí bude zanalyzováno za pomoci SLEPT analýzy, kde budou rozebrány podstatné aspekty týkající se sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické oblasti. K analýze oborového prostředí podniku bude využita analýza trhu, kde bude využita metoda sběru dat převážně pomocí statistických údajů a také dalších dostupných informací ze spolehlivých informačních zdrojů. Pro rozbor konkurenčních sil poslouží Porterova analýza pěti konkurenčních sil, kde bude metodou komparace penzion porovnán se stávající konkurencí na trhu. Rozebráno bude také vnitřní prostředí podniku, a to pomocí nástroje 7S a analýzy zdrojů podnikání. Bude provedena také finanční analýza ke zhodnocení současné finanční situace podniku. Výsledky výše uvedených analýz budou shrnuty v rámci rozšířené SWOT analýzy, která se bude věnovat detailní analýze všech klíčových faktorů působících na podnik a budou navržena opatření pro jejich eliminaci nebo podporu tak, aby působily ve prospěch podniku. Následně bude za pomoci výsledků SWOT analýzy a následné syntézy zvolena vhodná strategie působení na trhu.

Na základě zjištění vyplývajících z těchto analýz bude následně vypracován podnikatelský plán pro realizaci záměru. Tento podnikatelský plán bude také ohodnocen z hlediska jeho proveditelnosti pomocí nástrojů hodnocení efektivnosti investice a následně budou také vyhodnocena všechna podstatná rizika podnikatelského záměru. Na základě výstupů této části budou případně navržena opatření ke zlepšení situace či zmírnění dopadů.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole jsou uvedena teoretická východiska a aspekty týkající se podnikání, podnikatelského záměru a z něho vycházejícího podnikatelského plánu, a také problematika investičního rozhodování včetně hlavních analytických nástrojů.

2.1 Podnikání a podnikatel

Obchodní zákoník pojem podnikání definuje následujícím způsobem: „Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

Podnikatelem se může stát jednatel – fyzická osoba, nebo právnická osoba – obchodní společnosti. Dle obchodního zákoníku je podnikatelem:

- „osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“ (19)

2.2 Podnikatelský plán

Jedná se o dokument, který je užitečným nástrojem jak pro podnikatele, tak i pro potenciální investory, pokud se firma rozhodne realizovat projekt s využitím cizího kapitálu. Je zpracováním podnikatelského záměru firmy a je výstupem plánovacího procesu. Jsou v něm obsaženy všechny klíčové interní i externí faktory ovlivňující vznik i fungování podniku, nelze tedy zapřít důležitost jeho důsledného vypracování. Podnikatelský plán si lze představit i jako sepsanou koncepci podniku (1).

Orlík (2011) definoval podnikatelský plán jako *„písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“* (3).

Různý význam může mít vypracování podnikatelského plánu pro již existující podnik, který jeho prostřednictvím o plánu informuje své obchodní partnery, zaměstnance a také na jeho základě může získat společníky. Zatímco pro začínajícího podnikatele je přínosem hlavně to, že si utvoří představu o tom, co je nutné učinit v jednotlivých fázích, jaké zákazníky hodlá oslovit a jakým způsobem, na jaké trhy a segmenty se zaměří, s jak silnou konkurencí se bude muset potýkat apod. (3).

Veškeré počínání každého podnikatele začíná u jeho nápadu, se kterým chce na trh vstoupit. Měl by mít pevnou důvěru v to, že produkt nebo služba bude dostatečně konkurenceschopná, aby byla schopná na trhu uspět. Ať už se jedná o úplně nový nebo inovovaný výrobek (služba), nebo zda hodlá proniknout na trh za pomoci nízkých cen nebo například kvalitnějších zdrojů, díky kterým získá zákazník kvalitnější produkt nebo službu (16).

Základním východiskem pro zpracování podnikatelského plánu jsou podle Korába a kol. (2007) tři kroky. Nejprve je vhodné si stanovit počáteční stav, tedy kde se nacházíme, jací jsou naši současní zákazníci, v čem spočívají naše silné a slabé stránky a jaké se v současnosti na trhu vyskytují příležitosti a hrozby pro podnik. Je důležité, aby se osobní cíle podnikatele ztotožňovaly s cíli podniku samotného a zejména aby byl záměr reálný a životaschopný. Dále je velmi důležité si uvědomit, kam se máme v úmyslu dostat, k čemu má podnikatelský plán směřovat. Pro tento krok musí podnikatel vymezit kroky, jak se k tomuto žádoucímu stavu dopracovat, to znamená určit si strategie dosažení cílů, řízení jednotlivých oblastí podnikání jako je personální řízení, marketing, finance, či řízení operací. Velmi důležitou součástí podnikatelského plánu je marketingový plán a finanční rozpočet (1).

Podnikatelé sestavují podnikatelský plán buď pro nový podnik, anebo pro svůj již zavedený podnik, přičemž struktura a obsah podnikatelského plánu se v obou případech poměrně liší. Při sestavování podnikatelského plánu již etablovaného podniku musíme uvažovat jeho minulost – výsledky hospodaření v jednotlivých letech, současná situace, aktiva společnosti, nastavené procesy, lidské zdroje, vztahy s dodavateli a zákazníky (1).

Z hlediska doby, na kterou plánujeme, můžeme podnikatelské plány rozdělit na:

- Krátkodobé – operativní plány,
- Střednědobé – taktické plány,
- Dlouhodobé – strategické plány.

Podnikatelská strategie by měla být základem každého podnikatelského plánu. Můžeme ho chápat jako plán řízení podnikových zdrojů, metod jejich rozmístění, způsob, jak být konkurenceschopným na daném trhu a jak čelit hrozbám působícím z vnějšího prostředí. Právě strategické plánování je předmětem podnikatelského záměru (1).

2.3 Požadavky na podnikatelský plán

Podle Korába a kolektivu (2007) by měl finální podnikatelský plán splňovat následující aspekty:

- Stručnost a přehlednost,
- Jednoduchost,
- Měl by demonstrovat výhodu produktu či služby pro uživatele (tržní orientace),
- Orientace na budoucnost – trendy a prognózy,
- Realističnost a věrohodnost,
- Optimální optimismus i pesimismus – vyhnout se přeceňování nebo podceňování vlastního projektu,
- Transparentnost – nezakrývat slabá místa a rizika,
- Vyzdvihnout konkurenční výhody, schopnosti managementu a silné stránky společnosti,
- Prokazatelnost podniku hradit své závazky,
- Prokazatelnost, jak bude investovaný kapitál zhodnocen,
- Kvalitní zpracování z hlediska formální úpravy (1).

Je nutné dodržet výše uvedené požadavky, neboť správně vypracovaný podnikatelský plán značně zvyšuje pravděpodobnost úspěchu (16).

2.4 Struktura podnikatelského plánu

Ačkoliv se v různých zdrojích struktura podnikatelského plánu liší, a stejně tak se liší struktura plánu na vytvoření nového podniku a plánu v již existujícím podniku, jsou části, které by neměly být za žádnou cenu vynechány, aby byl splněn účel sestavení tohoto plánu. Jako nejvíce výstižná a potenciálně nejvíce vyhovující je dle mého názoru struktura uváděna autory Srpová a kolektiv (2011).

Titulní strana

První - titulní strana by měla obsahovat stručný popis podnikatelského plánu, předmět podnikání, poskytované výrobky nebo služby, způsob financování. Je vhodné také uvést název a sídlo subjektu, jména podnikatelů a kontakty (3).

Exekutivní souhrn

Tato kapitola je shrnutím celého podnikatelského plánu tak, aby byl po jeho přečtení investory co nejvíce podnícen jejich zájem. Až pokud je zaujme obsah této kapitoly, se pouští do prostudování celého záměru, proto je bezesporu vhodné si na této části dát záležet a vypracovat ji tak, aby záměr co nejvíce zaujal. Jedná se o ve stručné míře shrnuté nejdůležitější body podnikatelského plánu včetně finančního plánu na několik let (1). Zvýšený důraz je třeba klást na srozumitelnost a výstižnost tohoto souhrnu (2).

Popis podniku a podnikatelské příležitosti

V této kapitole je prostor pro detailní seznámení čtenáře s naší vizí o podnikatelské příležitosti a v čem vidíme její potenciál a předpoklady pro její úspěšnost. Uvádí se cílová skupina, na kterou máme v plánu zacílit a způsob, jakým budeme dosahovat tržeb a zisku. V této části je vhodné uvést i popis samotného produktu či služby a jeho konkurenční výhodu a užitek pro zákazníka (3).

Cíle firmy a vlastníků

Pro úspěšný podnikatelský projekt je klíčové správné vedení podniku, bez něhož i sebelepší nápad nemá šanci na úspěch. Tato část obsahuje cíle firmy, cíle vlastníků a manažerů firmy, další pracovníky firmy a poradce. Při formulaci těchto cílů je důležité

mít na paměti zásadu SMART, to znamená, aby byl cíl přesně specifikován (Specific), měřitelný (Measurable), dosažitelný (Achievable), realistický (Realistic), termínovaný (Time Specific). Cíle je důležité formulovat krátce a výstižně a měli by být určeny přibližně na pět let a upřesněny na jeden až dva roky (3).

Analýza trhu

Pro investory je jedním z nejdůležitějších aspektů při rozhodování o investici důkaz toho, že pro produkt či službu existuje dostatečně velký trh. Je proto velmi důležité jeho vymezení a charakteristika (16). Zahrnují se také výsledky analýz konkurenčního prostředí, podrobná analýza odvětví, trendů vývoje a současného stavu, také analýza vnějšího prostředí podniku, zejména analýza působení přírodních, politických, legislativních, sociálních, ekonomických a ekologických faktorů. Nelze také opomenout analýzu zákazníků. Výsledky těchto analýz je vhodné shrnout ve SWOT analýze která poskytuje přehled o kladech, záporech, silných a slabých stránkách projektu (3).

Výrobní nebo obchodní plán

Výrobní plán obsahuje popis celého výrobního procesu, potřebných strojů, dodavatelů apod. V případě obchodního plánu se v této kapitole uvádějí informace o nákupu zboží a služeb, potřebných skladovacích prostorách. Jedná-li se o oblast poskytování služeb, obsahuje tato kapitola zejména popis procesu poskytování služeb (3). V této kapitole je vhodné popsat produkt či službu, se kterou chceme vstoupit na trh, v čem spočívá, jak bude fungovat, a zejména její konkurenční výhodu a konkurenceschopnost (2).

Marketingový plán

Jedná se o popis způsobu, jakým chce podnik výrobky nebo služby uvádět na trh, stanovit ceny a produkt propagovat. Pokud máme k dispozici odhad objemu produkce, může podnik také uvést odhadovanou ziskovost podniku. Precizně vypracovaný marketingový plán je klíčovým aspektem pro investory (3).

Organizační plán

Organizační plán poskytuje informace o vlastnictví podniku, managementu, organizační struktuře (3).

Hodnocení rizik

Tato část uvádí nejdůležitější rizika, která odhalíme na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, jejich analýza a plán reakcí a strategií k jejich odstranění (3).

Finanční plán

Další z velmi důležitých částí podnikatelského plánu je transparentní finanční plán, který obsahuje objem potřebných finančních prostředků a podává důkaz o uskutečnitelnosti plánu. Finanční plán stanovuje odhad příjmů a výdajů na tříleté období a také odhad tržeb a kalkulace nákladů. Dále také vývoj hotovostních toků a odhad rozvahy podniku, který podává informaci o finanční situaci firmy (1).

Přílohy

Na konec je vhodné připojit potřebnou dokumentaci a informativní materiály, na které se v samotném textu podnikatel odkazuje (1).

Tyto části podnikatelského plánu jsou nezbytné pro jeho správnou funkčnost. Podle povahy podnikatelského záměru lze navíc doplnit o popis patentově-právní situace, tedy zda je u inovace potřeba zažádat o patentovou ochranu, lze také popsat dosavadní vývoj podnikatelského záměru, či doplnit o další důležité informace o našem podnikatelském záměru (2).

V případě tvorby plánu pro existující podnik by plán neměl postrádat kapitolu věnující se existujícímu podniku a jeho historii a také začlenit informace o tom, jak nový plán souvisí s dosavadním působením a činností podniku (3).

2.5 Finanční plán

Hlavním úkolem finančního plánu je projekce podnikatelského plánu do peněžních toků, díky čemuž lze poté ověřit skutečnou proveditelnost záměru a přesvědčit klienta o lukrativnosti projektu a solventnosti podnikatele. Jedná se o modelování možných

variant budoucího vývoje, kdy je nutné počítat s průběžnými změnami a podnikatel musí být připraven plán průběžně aktualizovat (1).

Základními dokumenty k předložení potenciálním investorům jsou stručně okomentované finanční výkazy, přičemž výstupy finančního plánování musí být podloženy na základě vzájemně provázaných dílčích plánů (3).

Plán peněžních toků (Cash-flow)

Jedná se o přehled všech budoucích příjmů a výdajů firmy, které vznikají v souvislosti s její ekonomickou činností. Platí pravidlo, že první půl rok by měl být zpracován podrobněji, zatímco v dalších letech postačí roční údaje. Tento výkaz podává obraz o tom, zda bude mít podnikatel dostatek disponibilních finančních prostředků pro uskutečnění záměru (3).

Při plánování finančních toků je nutné dbát na zajištění solventnosti, tedy skutečnosti, že příjmy musí převyšovat výdaje, aby byla zajištěna naše platební schopnost v dohodnutém čase i objemu. Výkaz cash-flow by také měl zajistit včasnou signalizaci nedostatku financí, či nutnost využití podnikových rezerv (2).

Plánovaný výkaz zisku a ztrát

V tomto výkaze jsou uvedeny plánované výnosy, náklady a hospodářský výsledek na konci jednotlivých hospodářských let, přičemž první půlrok je opět vhodné rozdělit a popsat v kratších časových úsecích. Na základě tohoto plánovaného výkazu je podnikatel schopen posoudit, zda bude zisk dostatečně vysoký ke splácení úvěru a platbám úroků (3).

Plánovaná rozvaha

V plánované rozvaze se zrcadlí předpokládaný vývoj aktiv firmy a zdrojů jejich financování, případně plánování jeho obnovy. Aby byla zajištěna schopnost srovnání, je doporučováno nejdříve sestavit počáteční rozvahu, následně rozvahu po půl roce fungování podniku a pak již po ročních intervalech k 31.12.

Finanční výkazy je vhodné plánovat až do doby pravděpodobného vykázání zisku či úplného splacení úvěru, nebo do konce životnosti investice. Data obsažená v těchto výkazech se využívají pro potřeby výpočtu ukazatelů finanční analýzy, které mohou sloužit jako důkazní prostředek ve vztahu k efektivnosti podnikatelského plánu (3).

2.5.1 Dlouhodobý finanční plán

Jedná se o plán na období delší než jeden rok, většinou na období tří až pěti let, v rámci něhož jsou stanoveny souhrnné cílové ukazatele, kterých je žádoucí v daném období dosáhnout. Tento strategický plán může určovat potřebnou tvorbu vlastních zdrojů, jejich rozdělení, potřebnou výši zdrojů k reinvestici, výběr realizovatelných podnikatelských záměrů, výše zadlužení podniku, volba volatility úrokových plateb.

Obsahem dlouhodobého strategického plánu by měla být definice finančních cílů pro určitý časový úsek, stanovení finanční politiky, určení prognózy prodeje, plán investiční činnosti a plán dlouhodobého financování (3).

2.5.2 Krátkodobý finanční plán

Tento plán se sestavuje na období kratší než jeden rok, je detailnější než strategický plán a obsahuje také rozpočty pro jednotlivé oblasti činností. Pro sestavení krátkodobého finančního plánu slouží pro forma výkazy, tedy plánované výkazy, které se průběžně upravují na základě změn v okolí podniku a skutečných výsledků plánu (1).

2.6 Analýza vnějšího prostředí

Provedením analýzy vnějšího prostředí – externí analýzy, je podnik schopen posoudit příležitosti a hrozby, které existují, anebo se mohou objevit. Provedením následujících analýz se snižuje riziko opomenutí některého důležitého faktoru, který by mohl znamenat určité komplikace pro podnik v budoucnu, ale jedná se pouze o podpůrné nástroje a vždy bychom měli zapojit v první řadě lidský rozum, který je schopen komplexně posuzovat situace (1). Analýza vnějšího prostředí se skládá z analýzy makrookolí a z analýzy oborového okolí.

2.6.1 Analýza makrookolí - SLEPT analýza

Tato analýza je nástrojem ke zkoumání externích faktorů působících na podnik. Zkratka v názvu analýzy se skládá z počátečních písmen oblastí makrookolí, které jsou v rámci této analýzy zkoumány (S – sociální oblast, L – legislativní oblast, E – ekonomická oblast, P – politická oblast, T – technologická oblast).

a) Sociální oblast

V rámci této oblasti zkoumáme trh práce, demografii obyvatelstva, trendy v demografii, kulturní zvyklosti. Je vhodné zahrnout také otázku životního prostředí, na které je v současnosti kladen čím dál větší důraz a nelze jej opomenout.

b) Legislativní oblast

Tato oblast se týká zákonů, nařízení a regulací jak od našich národních zákonodárců, tak od Evropské unie. Všechny tyto ustanovení ovlivňují naše podnikání a je nutné s nimi počítat.

c) Ekonomická oblast

K posouzení této oblasti zohledňujeme makroekonomické indikátory (například míru ekonomického růstu, úrokovou míru, míru inflace) a předpoklady, výše daňových sazeb, úrokové míry, vývoj trhu a jeho trendy, i státní podpory podnikatelům.

d) Politická oblast

Vlivy současné politické situace, trendů a zejména postojů k podnikání mají na podnik velmi významný vliv a můžou pro něj znamenat značné omezení, ale stejně tak můžou tyto vlivy podnikatelům nahraovat a pomoci v jejich činnostech.

e) Technologická oblast

V dnešní době, kdy má technologický pokrok klíčový vliv na inovace a konkurenční výhodu, nelze tuto oblast v analýze vnějšího okolí podniku opomenout. Sledujeme technologické změny a nové trendy, které mohou představovat jak příležitost, tak hrozbu pro náš podnik (3).

2.6.2 Analýza oborového prostředí

Součástí analýzy oborového prostředí podniku je mimo jiné analýza trhu, která obsahuje i analýzu zákazníků a analýza konkurence. Konkurenční prostředí lze posoudit pomocí Porterova modelu, který bude popsán níže v této kapitole.

Analýza trhu

Stěžejním faktorem ovlivňující reálnost podnikatelského záměru je prokazatelná existence trhu pro tento záměr. Analýza trhu by měla zabezpečit informace o velikosti, výnosnosti, podmínkách vstupu, konkurenci, dodavatelích, zákaznících a distribučních cestách (2).

Co se týče zákazníků, podstatnými informacemi pro účely podnikatelského plánu jsou zejména informace o struktuře zákazníků podle typů spotřeby, spotřebních zvyklostí, věku, geografického rozmístění, příjmů, vzdělání apod. Důležité jsou pro nás také informace o současném dostupném sortimentu na trhu, tržní podíly největších konkurentů, cenová intenzita konkurence, cenová hladina a její očekávaný vývoj, analýza distribučních cest, ceny potřebného materiálu apod. Kvalita výstupu analýzy se odvíjí mimo jiné také od objemu zkoumaných veličin a zjištěných dat v rámci této analýzy (14).

Zajímají nás ale také vztahy a charakteristiky poptávky a nabídky na trhu, na který chceme zacílit, včetně jejich analýzy a prognóz. Takto zjištěné informace nám pomohou odhadnout budoucí roční odbyt a také potenciální úspěšnost (14). Podle Fotra (1995) jsou tyto údaje klíčové nejen pro výsledný úspěch projektu, ale v první řadě pro rozhodování o základních parametrech záměru – co budeme nabízet, a v jakém množství to budeme nabízet. Užitečnost analýzy trhu se projeví také ve fázi rozhodování o marketingové strategii a tvorbě marketingového mixu (7).

Prvním krokem v rámci podnikatelského plánu by měla být definice cílového trhu, na který se plánujeme v našem podnikání zaměřit. K tomu však je nutná nejdříve definice celkového trhu, který obsahuje všechny možné způsoby využití našeho výrobku nebo služby. Z tohoto celkového trhu pak vyčleníme trh dílčí, včetně jeho charakteristických znaků. Potenciální zákazníci v rámci dílčího trhu je pak vhodné segmentovat rozdělením

do kategorií podle různých vlastností a rozdílností. Z těchto skupin pak vybereme nejzajímavější segmenty, které pro nás budou tvořit cílový trh, na který se zaměříme (3).

Dalším krokem po úspěšném vymezení cílového trhu je shromáždění informací o tomto trhu, zejména o jeho velikosti, růstu, preferencích zákazníků a jejich chování. Ke zjištění těchto dat slouží průzkum trhu, pro jehož účely lze využít široké spektrum různých zdrojů. Bývá pravidlem, že čím větší je trh, o který se zajímáme, tím větší je množství i spolehlivost dostupných informací. V případě, že nemáme k dispozici dostatek kvalitních dat, zpravidla v otázce velikosti celkového a cílového trhu, lze využít dohadů (3).

Na základě dat zjištěných v rámci této analýzy by mělo být možné odhadnout budoucí odbyt, který by měl být zabezpečen činností podniku dle podnikatelského plánu. Ten je následně využíván pro rozhodnutí o další činnosti v rámci plánu, o objemech výroby nebo služeb, potřebách hmotných investic, finančních prostředků, materiálu, zaměstnanců atd. Odhad možného budoucího odbytu podnikateli napoví, jaká velikost je zpočátku pro podnik možná (14).

Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model, vytvořený ekonomem Michaellem Porterem, je nástrojem pro zkoumání oborového prostředí podniku, zejména konkurentů podniku, a to těch, kteří na daném trhu již působí, i nových potenciálních konkurentů. Dále posuzujeme odběratelské a dodavatelské podmínky a výrobky či služby, které by náš produkt nebo službu mohly potenciálně nahradit. Tyto síly dle Portera představují možné příležitosti nebo hrozby pro podnik, a to v souvislosti s intenzitou jejich působení (3).

a) Stávající konkurence

První silou působící na podnik jsou ostatní podniky, které podnikají v daném odvětví. Rozsah rivality mezi těmito podniky ovlivňuje struktura odvětví, odvíjející se z velikosti tržního podílu jednotlivých podniků, velikost poptávky a bariéry výstupu z odvětví (3).

b) Potenciální konkurence

Jedná se o subjekty, které mohou vstoupit na trh a stát se naší konkurencí. Toto riziko je možné zhodnotit na základě atraktivitu trhu, vývoje trhu, potenciálního zisku, stávající

konkurenci a v neposlední řadě bariér vstupu do odvětví, které zvyšují vstupní náklady (1). Podle výzkumů bylo zjištěno, že nejvýznamnějším faktorem výnosnosti v odvětví jsou právě bariéry vstupu. kdy čím nižší jsou vstupní bariéry, tím vyšší je riziko vstupu potenciálních konkurentů (3).

c) Hrozba substitučních produktů

Toto riziko vyplývá z možnosti nahrazení našich produktů na trhu jinými. Výše tohoto rizika je dána možností vytvořit blízké substituty, které by spotřebitel mohl preferovat před našimi produkty (1).

d) Smluvní síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících je ovlivněna tržní strukturou kupujících, velikost objemů jejich nákupu, tím, zda mají možnost výběru mezi firmami s nízkými cenami produktů a také tím, do jaké míry je možná vertikální (zpětná) integrace odběratelů, tedy toho, že si kupující začnou vstupy vyrábět sami (3).

e) Smluvní síla dodavatelů

Při určování vyjednávací schopnosti dodavatelů hodnotíme množství substitutů na trhu, kterými bychom mohli nahradit potřebnou surovinu nebo produkt, jakou váhu má pro našeho dodavatele odvětví, ve kterém působíme. Je nutné brát v úvahu i to, zda naše dodavatele dostatečně diferencujeme, nebo zda se ve většině nákupů spoléháme například pouze na jednoho dodavatele. Pokud je naše společnost potenciálně schopná si kupované zboží nebo služby vytvářet sama, tedy je schopna vertikální integrace, vyjednávací schopnost dodavatelů se snižuje (3). V rámci této konkurenční síly vyvstává i riziko dopředné integrace, kdy je dodavatel schopen rozšířením svého podnikání vstoupit do oblasti podnikání svého odběratele a stát se jeho konkurencí (1).

2.7 Analýza vnitřního prostředí podniku

Cílem analýzy vnitřního prostředí podniku je identifikovat silné a slabé stránky podniku za pomoci různých analytických nástrojů. Tyto faktory jsou následně začleněny do SWOT analýzy, kde je zkoumána jejich důležitost a vzájemné vztahy.

2.7.1 7S

Jedná se o nástroj pro hodnocení kritických faktorů organizace pomocí dekompozice organizace na jednotlivé oblasti. Tato technika byla vytvořena americkými konzultanty firmy McKinsey&Company v 70. letech (5).

V rámci této analýzy je zkoumáno sedm vnitřních oblastí v podniku, kdy každé písmeno "S" je počátečním písmenem anglického názvu každé z těchto oblastí. Analyzována je firemní strategie (Strategy), systémy (Systems), organizační struktura (Structure), spolupracovníci (Staff), styl manažerského vedení (Style), schopnosti pracovníků (Skills) a sdílené hodnoty (Shared values) (1).

2.7.2 Marketingový mix

Marketingový mix je nejen velmi užitečným nástrojem interní analýzy, ale také pomáhá podnikateli s rozhodováním o realizaci produktů nebo služeb na trhu. Nejznámějším používaným modelem marketingového mixu je model 4P, který se zaměřuje na oblasti produktu (Product), ceny a cenové politiky (Price), porporu prodeje a obchodu (Promotion) a distribuce, tedy umístění produktů a služeb na trhu (Place). V dnešní době, kdy je na prvním místě zákazník a uspokojování jeho potřeb, je však vhodnější použít model 4C, který je marketingovým mixem z pohledu zákazníka. Jednotlivá písmena „C“ představují počáteční písmena čtyř oblastí – řešení potřeb zákazníka (Customer solution), náklady, které vznikají zákazníkovi (Cost), dostupnost řešení pro zákazníka (Convenience, Channel) a komunikace (Communication). Tento přístup vyzdvihuje potřeby zákazníka a má blízko k principům CRM (Customer Relationship Management) (40).

Modelem marketingového mixu, který se využívá v sektoru služeb, je model 7P, který je rozšířením modelu 4P. Základní model 4P je rozšířen o další tři oblasti – lidé (People),

procesy (Process) a fyzickou evidenci služby (Physical evidence), kterou můžeme chápat jako zhmotnění služby nebo branding (40).

Pro účely této diplomové práce vzhledem k povaze podnikatelského záměru bude použit model 7P.

2.7.3 Analýza zdrojů podnikání

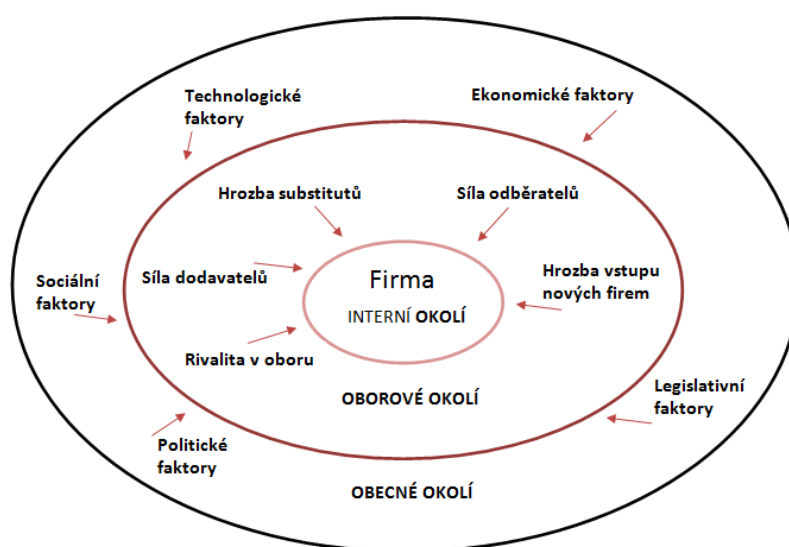
Žádný podnikatelský záměr nemá dostatečně velkou šanci na úspěch na trhu, pokud nemá jasně určenou strategii k efektivnímu využívání zdrojů v podniku. Nejdříve je nutné potřebné zdroje identifikovat a následně určit jejich řízení a měření efektivity jejich využití (1). Dle Johnsona a Scholese (2000), je audit zdrojů „*východím bodem pro porozumění strategické způsobilosti*“. Na základě této analýzy totiž jsme do jisté míry schopni určit, zda je naše „zdrojová základna“ dostatečně velká, to znamená, zda máme dostatečné množství zdrojů, jejich nahraditelnost a využitelnost (15).

Za základní potřebné zdroje v podniku jsou považovány finanční zdroje, za které si následně můžeme pořídit zdroje další (1). Analýza finančních zdrojů zahrnuje kvantifikaci a využití finančních zdrojů. Dalšími zdroji jsou zdroje fyzické – stroje, produkční kapacity, velikost prostor, lidské zdroje – potřeba zaměstnanců a jejich požadované vlastnosti a nehmotné zdroje – goodwill (dobré jméno podniku), know how (15). Tyto nehmotné zdroje jsou dle mého názoru v dnešní době pro úspěšný podnik velmi důležité, protože dobré jméno a reference je kolikrát v případě vysoké konkurence na cílovém trhu rozhodujícím faktorem.

Množství potřebných zdrojů pro podnikání lze odvodit z výsledků analýz vnějších a vnitřních faktorů působících na podnik, a souvisí zpravidla s typem odvětví a rozsahu plánovaného podnikání. Výsledkem této analýzy jsou seznamy v první řadě dostupných zdrojů a jejich podskupiny a zdrojů potřebných pro naše úspěšné podnikání (1).

2.8 SWOT analýza

Obečným analytickým nástrojem, který zahrnuje výsledky vnějších a vnitřních analýz je SWOT analýza. Autorem je konzultant v oblasti obchodu a managementu amerického původu Albert S. Humphrey, který ji jako první použil mezi lety 1960-1970 (3). Tato analýza má za úkol posuzovat významnost faktorů působících na podnik z hlediska silných a slabých stránek objektu a z hlediska příležitostí a hrozeb, které se mohou pro objekt vyskytnout (1). Borovský a Vargic (2005) SWOT analýzu označili jako metodu posouzení konkurenční pozice, protože právě ta se odvíjí od výskytu a síly těchto faktorů (8). Silné a slabé stránky jsou interními faktory, které je podnik schopen ovlivnit, zatímco příležitosti a hrozby jsou externí faktory, které nelze ovlivnit, lze se jim pouze přizpůsobit a správným způsobem na ně zareagovat (1).



Obrázek 1: Schéma okolí podniku (Zdroj: 20)

Jednotlivá data získáváme z výsledků analýz vnějších a vnitřních faktorů působících na podnik. Tyto oblasti jsou v rámci analýzy znázorněny v jednoduché matici se čtyřmi kvadranty. Názorný příklad, jak matice může vypadat, je uveden na obrázku č. 1 (1).

SWOT analýza	
Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Obrázek 2: SWOT matice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Cílem této analýzy je na základě získané charakteristiky současného stavu organizace určit, které silné stránky je třeba rozvíjet, a naopak které slabé stránky je nutné potlačovat. Také je podniku umožněno připravovat se na jednotlivé příležitosti a hrozby, které by se mohly na trhu vyskytnout. Nemělo by tedy dojít k tomu, že získáme pouhý seznam těchto faktorů, ale měli bychom pracovat na identifikaci interních a externích faktorů a následné ocenění jejich vlivů a vazeb mezi nimi, i predikci vývojových trendů vnějšího okolí a vnitřní situace a jejich vzájemné vazby (1).

Nutno poznamenat, že je nezbytné, aby SWOT analýza obsahovala všechny klíčové faktory, které mají vliv na současný stav a budoucí vývoj podniku, protože jedině tak lze v dalších krocích správně navrhnout strategické záměry a cíle pro podnik (9). Dedouchová (2001), doporučuje do každé z kategorií vybrat maximálně pět nejdůležitějších oblastí tak, aby ve výsledku nebyla SWOT analýza pouhým výčtem možných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (10).

Po získání vyplněné matice je vhodné hledat vazby mezi jednotlivými oblastmi a to tak, že do buněk matice zapisujeme znaménka „+“, když silná stránka napomáhá k využití příležitosti nebo jí lze vyvrátit hrozbu, anebo naopak když slabá stránka může být vyvážena jinou silnou stránkou, či slibnou příležitostí. Znaménkem „-“ faktory hodnotíme, když na silnou stránku má negativní vliv změna v okolí, nebo když slabá stránka zabrání firmě vyhnout se hrozbě, nebo když bude změnou v okolí slabá stránka posílena. Značkou „0“ hodnotíme, pokud mezi faktory neexistuje žádný vztah. V závěrečném kroku se sečte výskyt jednotlivých znamének a výsledky zhodnotit. Je vhodné zaměřit se na extrémní hodnoty + a - (3).

Výsledky dílčích analýz shrnuté do SWOT analýzy se dají hodnotit také jiným způsobem. Způsobem, jak zjistit, která z příležitostí či hrozeb je významnější, než ostatní je za pomoci využití analýzy příležitostí, analýzy hrozeb, analýzy silných a slabých stránek

Analýza příležitostí

Významným předpokladem úspěchu je schopnost identifikovat a využít příležitosti vyskytující se po podnik na trhu. Díky těmto příležitostem pak podnik získává konkurenční výhodu. Jednotlivé příležitosti lze rozřadit podle příležitosti trhu a pravděpodobnosti, že podnik příležitost využije úspěšně (9).

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Příležitost	Nízká	1	2
	Vysoká	3	4

Obrázek 3: Matice příležitostí (Zdroj: 9)

1 – významné příležitosti, 4 – nevýznamné příležitosti

Analýza hrozeb

Tak jako podnik musí být ve střehu a sledovat příležitosti, musí být také obezřetný k hrozbám, které se mohou působením nepříznivého vývoje určitého trendu ve vnějším prostředí vyskytnout. Ohrožení firmy můžeme hodnotit na základě jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu (9).

		Pravděpodobnost výskytu	
		Vysoká	Nízká
Závažnost	Nízká	1	2
	Vysoká	3	4

Obrázek 4: Matice ohrožení (Zdroj: 9)

1 – výrazné hrozby, 4 – málo závažné hrozby

Analýza silných a slabých stránek

Výstupem této analýzy by měla být jasná představa o tom, ve kterých oblastech má podnik slabiny, a ve kterých je naopak silný, ve kterých vyniká. Na základě těchto informací se vybírají specifické příležitosti podniku a činí se opatření k odvrácení hrozeb a nedostatků, které snižují konkurenční sílu podniku (9).

Hodnocení silných a slabých stránek se provádí tak, že vedení firmy nebo externí experti vyplní formuláře, ve kterých posuzují úroveň jednotlivých oblastí v podniku, přičemž hodnotí sílu faktorů působící na činnost firmy a také jejich významnost (9).

Hodnocené faktory	Posuzování síly			Posuzování významnosti		
	Dobry	Průměrný	Špatný	Vysoká	Průměrná	Nízká

Obrázek 5: Přehled výsledků dotazování (Zdroj: 9)

		Síla	
		Nízká	Vysoká
Významnost	Vysoká	1	2
	Nízká	3	4

Obrázek 6: Matice významnost/síla (Zdroj: 9)

V poli 1 jsou faktory, které působí pozitivně na prosperitu slabě, ale jsou důležité, a proto se na ně musí podnik zaměřit. V poli 2 jsou faktory, které jsou velmi důležité, a které významně ovlivňují hospodaření firmy. V poli 3 jsou faktory nevýznamné a také slabě působící na prosperitu podniku. Nakonec v poli 4 jsou faktory, ve kterých je firma silná, ale jejich působení na prosperitu je nízké, proto není nutné do těchto faktorů směřovat velké množství pozornosti a zdrojů (9).

Rozšířená SWOT analýza

SWOT analýza může být dále rozvíjena pomocí dalších technik strategické analýzy, které umožňují formulovat pokročilá opatření pro eliminaci negativních vlivů a podporu pozitivních příležitostí (11).

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	SO	WO
Hrozby	ST	WT

Obrázek 7: Matice strategických alternativ (Zdroj: 12)

Z této analýzy vyplývají následující čtyři základní strategie:

- SO = Maxi-Max strategie – znamená využití silných stránek k získání výhody v oblasti příležitostí,
- ST = Maxi-Mini strategie – znamená využít silné stránky k eliminaci hrozeb,
- WO = Mini-Max strategie – využitím příležitostí podnik odstraňuje své slabé stránky,
- WT = Mini-Mini strategie – představuje minimalizovat slabé stránky a tím i náklady, a zároveň čelit hrozbám (12).

Pomocí tohoto rozšíření SWOT analýzy můžeme identifikovat naše strategické alternativy, které mohou napomáhat k určení dalších kroků a možností rozvoje do budoucna, či mohou přispět k lepší obezřetnosti v souvislosti s možnými úskalími našeho podnikání. Takto vytvořená SWOT analýza napomáhá lepší orientaci na trhu a její důkladné vypracování je velmi důležité pro precizně vypracovaný podnikatelský plán, který může na trhu uspět (13). Podle mého osobního názoru jedině podrobným rozebráním a zanalyzováním všech výsledků dílčích analýz makroprostředí a mikroprostředí dokážeme odhadovat další vývoj jak našeho podniku, tak trhu, a můžeme se na něj připravit. Řízení rizika projektů

Součástí podnikatelského plánu by v každém případě měl být i přehled a analýza rizik, protože ty nezbytně provází každé podnikání a je nutné si je uvědomit a dokázat, že aktivně předvídáme nahodilé nepříznivé události a kriticky hodnotíme situaci (2).

Každé riziko podnikání má stránku pozitivní, která je spojena s vidinou dosažení vysokého zisku a dobrého uplatnění na trhu, a stránku negativní, která se projevuje hrozbou dosažení nižších než očekávaných hospodářských výsledků. V případě podnikatelského rizika se tedy jedná o hrozbu, že reálné výsledky hospodaření se budou

lišit od výsledků očekávaných, přičemž odchylky od cíle mohou být žádoucí směrem k zisku, nebo nežádoucí směrem ke ztrátě (1).

Faktory, které mohou ovlivňovat podnikatelské činnosti, jsou například významné změny v poptávce, změny prodejních cen služeb, výrobků a jejich vstupů, nepřesné odhady investičních nákladů, technologický pokrok způsobující zastarání, makroekonomické změny, změny v mezinárodní ekonomice a politice. Jedná se o faktory rizika nebo faktory nejistoty, jež považujeme za příčiny nebo zdroje rizika (1).

Ovlivnění těchto faktorů je možné buď do určité míry, anebo je jejich ovlivnění zcela nemožné, ale vývoj jednotlivých rizikových faktorů je vždy z části nejistý, avšak tuto nejistotu můžeme snižovat svými zásahy, například pomocí zjišťování bližších informací o riziku, a tím i způsobu, jak jej snižovat. Vždy by se měla uplatňovat částečná skepse k prognózám, které nikdy nejsou úplně přesné, nepohlížet na podnikání ani příliš optimisticky, ani pesimisticky, a nikdy nepřeceňovat svoje strategie (1).

2.9 Analýza a řízení rizik

Analýza rizik slouží k prevenci negativních dopadů možných událostí v souvislosti s rizikovými faktory. Jejím cílem je zjistit existující faktory rizika, stanovit jejich významnost, na základě těchto rizik stanovit rizika podnikatelského projektu, rizika hodnotit a vytvářet korekční opatření nebo krizových scénářů na jejich snížení na ekonomicky přijatelnou míru (7). Následně monitorujeme a řídíme rizika, tedy průběžně kontrolujeme a sledujeme faktory s rizikem související, a v případě jejich výskytu rozhodujeme o využití krizových strategií a scénářů (1).

Významnost rizik s ohledem na plánované cíle podniku, lze odhadnout za pomoci expertního hodnocení - odborným odhadem podle pravděpodobnosti jejich výskytu a podle intenzity nežádoucího vlivu, přičemž faktory jsou tím významnější, čím vyšší je pravděpodobnost jejich výskytu a čím větší je intenzita negativního působení. Druhým krokem je analýza citlivosti, jejíž náplní je zjišťování citlivost výsledku hospodaření na faktory, které na něj mají vliv. Jsou to většinou faktory, které byly na základě expertního odhadu vyhodnoceny jako významné (1).

2.9.1 Opatření ke snížení rizika

Nástroji pro snižování míry významných rizik, jsou preventivní opatření jako například diverzifikace, tedy rozšiřování podnikání do různých jiných odvětví, rozšíření sortimentu o produkty jiného typu, čímž bude zajištěna kompenzace a zmírnění důsledku v případě snížení poptávky po jednom druhu produktu nebo služby. Dalším způsobem je dělení rizika, které spočívá v participaci dvou nebo více účastníků, kteří se na projektu i jeho rizicích podílí. Snižování rizika pomocí transferu rizika na jiné subjekty, tedy dodavatele a odběratele na základě dlouhodobých smluv na dodávky surovin nebo kontraktů na prodej zboží či služeb, je standardním velmi užívaným nástrojem pro eliminaci rizika. Přenos rizika je možný také pomocí pojištění, kdy se možné negativní důsledky rizika přenášejí na pojišťovací instituce, která v případě výskytu škod ztráty uhradí za podmínek uvedených v pojistné smlouvě (3).

Rizikovým faktorem velkého významu je i vývoj úrokových sazeb a devizových kurzů. Lze jej ovlivňovat za pomoci finančních derivátů, například forwardů nebo swapů. Jednodušším nástrojem pro snižování rizika je například rozdělení projektu do několika etap, kdy každá další etapa má připraveno několik variant dalších postupů na projektu, kdy výběr varianty závisí na výsledku předcházející etapy (3).

2.10 Zdroje financování podnikatelských aktivit

Při tvorbě jakéhokoliv podnikatelského plánu vyvstává otázka, jak získat finance k jeho realizaci. Situace se značně zjednodušuje, pokud máme dostatečné množství vlastních peněžních prostředků. Další možnost, ke které se přiklání zejména začínající podnikatelé s malou šancí získání úvěru, je vypůjčit si prostředky od rodinných příslušníků nebo přátel (3F – Friends, Family, Fools). Je-li náš záměr natolik zajímavý, že zaujme investora, máme šanci získat potřebné finanční prostředky, avšak za předpokladu omezení našich pravomocí k rozhodování o podniku (17).

Nový záměr lze uskutečnit v rámci nově založené společnosti, anebo v již fungující firmě tím, že rozšíříme její činnost, portfolio, nebo zacílíme na nové trhy (3). K tomu lze využít finanční prostředky vlastní nebo cizí. Vlastní zdroje jsou vklady majitelů, podílníků, zisk,

odpisy majetku nebo prodej některých aktiv. Cizí zdroje jsou zejména dlouhodobé a střednědobé bankovní a dodavatelské úvěry, dluhopisy, leasing, faktoring, forfaiting, business angels nebo venture capital (3). Dalším zdrojem financování nám mohou být investiční dotace a dotace z fondů Evropské unie či jiných fondů.

V žádném případě by podnikatel neměl zapomínat na zlaté pravidlo financování, které nám říká, že krátkodobá investice má být financována krátkodobými zdroji a dlouhodobá investice by měla být financována dlouhodobými zdroji. Jedině tak bude v souladu životnost majetku a zdroje jeho financování. Vlastní zdroje vždy považujeme za zdroje dlouhodobé, avšak cizí zdroje dělíme podle splatnosti, kdy zdroje se splatností delší, než jeden rok jsou zdroje dlouhodobé, a zdroje se splatností kratší než jeden rok zdroje krátkodobé (18).

Je vhodné řídit se i ostatními základními pravidly, se kterými se v literaturách setkáváme. Zejména se jedná o pravidlo vyrovnaní rizika, které nám říká, že vlastních zdrojů by mělo být minimálně stejně jako zdrojů cizích, což přispívá k optimálnějšímu rozložení rizika. Pari pravidlo nám říká, že vlastní kapitál by měl být nanejvýš stejně tak vysoký, jako je výše stálých aktiv, ale pouze za předpokladu, že podnik nevyužívá dlouhodobý cizí kapitál. Je to z toho důvodu, že v případě likvidace podniku jsou vlastníci uspokojeni až jako poslední po státu, bankách a věřitelích. Růstové pravidlo, je bilanční pravidlo, které říká, že by tempo růstu investic nikdy nemělo převýšit tempo růstu tržeb (18).

2.11 Finanční analýza a hodnocení investice

Finanční analýza je důležitým nástrojem pro podnikatele, protože se významně podílí na rozhodnutí o přijetí či zamítnutí projektu, nebo výběru nejvhodnějšího projektu. Nejprve podnikatel učiní rozhodnutí investiční, tedy do jakých aktiv bude společnost investovat, a následně musí rozhodnout, o množství a struktuře finančních zdrojů pro realizaci investice, což je rozhodnutí finanční. Základem pro každé investiční rozhodnutí jsou peněžní toky projektu po celou dobu její životnosti.

Propočet kritérií ekonomické efektivity je základem pro rozhodnutí o přijetí nebo výběr projektu, a je založen na měření návratnosti investice. Nejčastěji používaná kritéria jsou

výpočty rentability vlastního kapitálu nebo celkového kapitálu, doby návratnosti investice, čisté současné hodnoty, indexu rentability nebo vnitřního výnosového procenta.

a) Ukazatele rentability investice

Ukazatele rentability měří výnosnost kapitálu, který byl použit k financování projektu. Vzorce jsou založeny na tom, že poměrují zisk projektu v čitateli k vloženým prostředkům ve jmenovateli. Jejich oblíbenost je způsobena převážně jejich jednoduchostí a snadnou pochopitelností. Také jsou vhodné pro rychlé posouzení projektů a jejich výhodnosti.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - Return on Equity)

$$ROE = \frac{EBT}{Vlastní\ kapitál}$$

Vzorec 1: Rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel poměruje zisk po zdanění s vloženým vlastním kapitálem a vyjadřuje míru zhodnocení zdrojů vložených vlastních zdrojů od investora.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA - Return on Assets)

$$ROA = \frac{EBIT}{Celkový\ kapitál}$$

Vzorec 2: Rentabilita celkového kapitálu

Tímto ukazatelem můžeme zjistit míru zhodnocení všech vložených prostředků vzhledem k zisku před zdaněním a vyplacením úroků.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI - Return on Investment)

$$ROI = \frac{EBIT}{Celkový\ kapitál - krátkodobé\ cizí\ zdroje}$$

Vzorec 3: Rentabilita investovaného kapitálu

Odlišností od rentability celkového kapitálu je skutečnost, že jmenovatel je ponížen o hodnotu krátkodobých cizích zdrojů. Ukazatel počítá míru zhodnocení celkové dlouhodobé investice očištěné o krátkodobé cizí zdroje.

b) Doba návratnosti investice

Ukazatel doby návratnosti investice nám říká, za jak dlouhou dobu budou celkové investiční náklady projektu splaceny jeho budoucími čistými příjmy. Výpočet tohoto ukazatele je založen na peněžních tocích projektu, tedy příjmy a výdaje vynaložené za celou dobu životnosti projektu. Doba návratnosti je určena výpočtem toho roku životnosti investice, kdy jsou všechny výdaje vyrovnány příjmy z investice. Získanou dobu návratnosti porovnáváme s hodnotou zvolenou společností na základě minulých zkušeností nebo jiných investičních příležitostí, přičemž platí, že preferujeme kratší dobu úhrady investice.

c) Čistá současná hodnota

Tento ukazatel je přesnější než ukazatel doby návratnosti investice zejména proto, že akceptuje časovou hodnotu peněz, kdy počítáme se skutečností, že peněžní částka vydaná dnes nemá stejnou hodnotu jako částka vydaná později. Faktory ovlivňující časovou hodnotu peněz jsou nejistota budoucích příjmů, inflace a náklady ušlé příležitosti.

Z důvodu odlišné časové hodnoty peněz nelze příjmy a výdaje pouze sčítat, ale je nutné jednotlivé hodnoty cash flow diskontovat. Čistá současná hodnota je založena na rozdílu současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu během doby životnosti projektu, přičemž se odečítá počáteční kapitálový výdaj projektu.

$$ČSH = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} - KV$$

Vzorec 4: Čistá současná hodnota

Přijímáme projekt s kladnou čistou současnou hodnotou, protože takový projekt zvyšuje hodnotu podniku.

d) Index rentability

Index ziskovosti vyjadřuje velikost současné hodnoty všech budoucích předpokládaných příjmů projektu připadající na jednotku nákladů investice, které jsou také přepočteny na jejich současnou hodnotu.

$$IR = \frac{\text{současná hodnota budoucích příjmů}}{\text{současná hodnota investičních výdajů}}$$

Vzorec 5: Index rentability

Projekt přijímáme, pokud je index rentability větší než 1 a projekt je tím rentabilnější, čím je index rentability vyšší hodnota.

e) Vnitřní výnosové procento

Vnitřní míra výnosnosti vyjadřuje rentabilitu projektu během jeho života a je rovno takové diskontní sazbě, kdy je čistá současná hodnota rovna nule (6).

$$IRR = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n + \check{C}SH_v} * (i_v - i_n)$$

Vzorec 6: Vnitřní výnosové procento

Výpočet vnitřního výnosového procenta je mírně obtížnější než předchozí výpočty. Lze je vypočítat pomocí počítačového programu, opakovanými výpočty ČSH, kdy se snažíme najít diskontní sazbu, při které je čistá současná hodnota rovna nule, nebo na základě lineární interpolace.

Pro přijetí investičního projektu se rozhodneme, pokud vnitřní výnosové procento vyjde vyšší, než je požadovaná míra výnosnosti projektu, přičemž volíme projekt s nejvyšším vnitřním výnosovým procentem (1).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část diplomové práce se zabývá celkovou analýzou okolí a vybraného trhu, která je zásadní ke zjištění, zda jsou v současnosti na trhu příznivé podmínky k realizaci záměru. V první řadě bude analýza zaměřena na lokalitu, do které bude penzion umístěn, zaměří se na charakteristiku okolí a vlastnosti samotného pozemku. Celkové vnější okolí podniku - makrookolí bude zanalyzováno za pomoci SLEPT analýzy a následně bude zhodnocena současná situace na trhu a také konkurenční podmínky za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil. V rámci analýzy vnitřního prostředí podniku bude zhodnoceno finanční zdraví podniku a bude také aplikován McKinseyho model sedmi faktorů, které jsou pro úspěch podniku nejvíce kritické. Výsledky těchto analýz budou implementovány do rozšířené SWOT analýzy.

3.1 Forma a předmět podnikání

Předmětem této diplomové práce je tvorba podnikatelského záměru na rozšíření činnosti firmy Vinařství Vladimír Tetur. V této kapitole budou představeny základní informace o podniku a jeho současný stav.

Pan Vladimír Tetur podniká na základě živnostenského podnikání v oboru činnosti "Výroba vína včetně vína perlivého" od 1.1.1993. V současnosti se věnuje vinohradnictví a výrobě výhradně tichého vína. Dlouhodobě zaměstnává 7 zaměstnanců, kteří se podílejí na obdělávání třinácti hektarů vinic na území Velkých Bílovic a výrobě cca 350 000 lahví vína ročně. Na chodu podniku se podílí i rodinní příslušníci. Za 24 let své existence si podnik našel svou klientelu, kterou tvoří zejména milovníci moderních vín, kteří preferují vína vyrobená nejnovějšími technologiemi a obdivují inovativní a pokrokový přístup k výrobě i prezentaci vína.

3.2 Charakteristika podnikatelského záměru

V posledních letech výrazně rostl turismus v oblasti sídla podniku a s tím i poptávka po možnostech ubytování v oblasti. Spolu s tím pan Vladimír Tetur dlouhodobě řeší strategicky nedostatečně výhodnou lokalitu umístění provozovny vinařství. Ta se nachází na samém konci Velkých Bílovic v podnikatelské zóně za benzinovou pumpou a dalším vinařstvím. Pro některé zákazníky je obtížné výrobu s podnikovou prodejnou vín najít, protože její viditelnost z hlavní silnice je poměrně nízká. V této záležitosti nebyly řešením ani naváděcí cedule a reklama na štítu benzinové pumpy. Umístění podniku je možné vidět na obrázku č. 8. Bílou čarou je ohraničen celý areál provozovny a červenou čarou cesta, kterou se zákazník k podniku dostane.

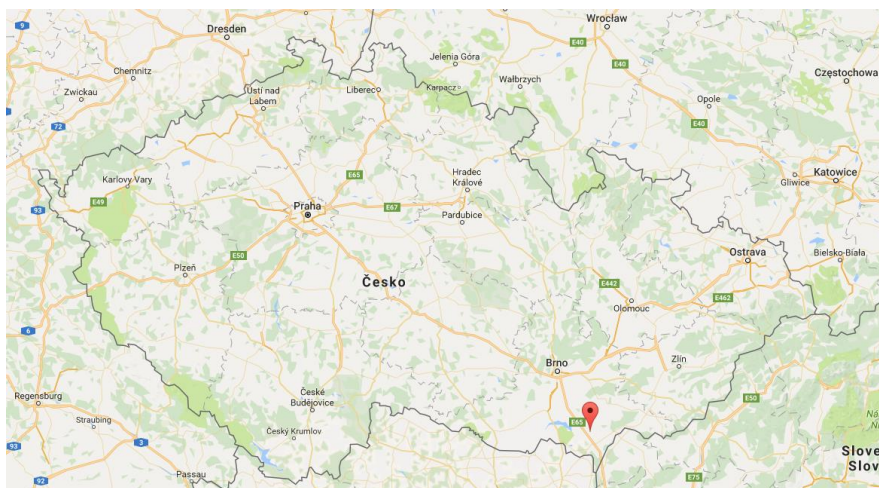


Obrázek 8: Umístění vinařství (Zdroj: 37)

Nabízí se proto možnost výstavby další "pobočky", a to v turistickém centru Velkých Bílovic - na hlavní cestě sklepní oblasti. Ideou je spojit dva záměry a vystavět ubytovací zařízení ve stejně moderním stylu, jako samotné vinařství, spolu s podnikovou prodejnou a místem, kde nejen kolemjedoucí návštěvníci mohou zastavit a posedět u skleničky vína. V nabídce budou samozřejmě i možnosti drobného občerstvení, které bude vybráno tak, aby hosté mohli vyzkoušet snoubení vín s pokrmy. Samozřejmostí je i podávání vody hodící se k vínu zdarma.

3.3 Charakteristika lokality

Penzion bude umístěn ve městě Velké Bílovice, které se nachází v Jihomoravském kraji, cca 50 km jižně od Brna, odkud jsou také velmi dobře dostupné po dálnici D2, a to pouze 2 km od výjezdu z dálnice. Město je také v relativní blízkosti rakouských a slovenských hranic, což je příznivým faktorem pro příliv také zahraničních turistů.



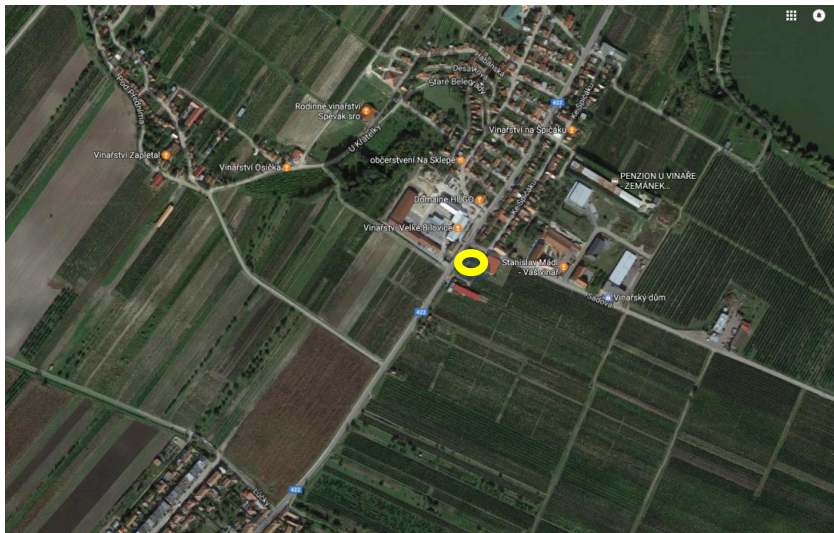
Obrázek 9: Umístění Velkých Bílovic na území České republiky (Zdroj: 37)

Velké Bílovice má katastrální rozlohu 2 573 hektarů, do které náleží i sklepní oblast o 680 vinných sklepech a vinice v rozloze 750 hektarů. V současnosti zde pobývá 3 878 trvale žijících obyvatel. Město je součástí mikroregionu Lednicko-valtický areál (LVA - Břeclav, Bulhary, Hlohovec, Ladná, Lednice, Podivín, Přítluky, Rakvice, Valtice, Velké Bílovice) a mikroregionu Vitis (Čejkovice, Mutěnice, Velké Bílovice) (21).

Jedná se o lokalitu, o které je obecně znám fakt, že je považována za největší vinařskou obec v České republice. Tradice vinařství se zde vytváří už několik staletí a do dneška má soukromý vinný sklep a minimálně několik hlav vinohradu téměř každá rodina mající původ ve Velkých Bílovicích. V poslední době u nás vinařství zažilo velký rozkvět a důsledkem toho i ve Velkých Bílovicích počet vinařství značně vzrostl. S růstem oblíbenosti vína vzrostl i turismus tohoto města. Turisté sem jezdí za krásnou přírodou, za ochutnávkami vína, folklorními akcemi i tzv. vinařskými cyklostezkami.

Samotná oblast, na které je plánována výstavba penzionu s prodejnou vín z Vinařství Vladimír Tetur, se nachází ve sklepní oblasti, na hlavní ulici ve směru na Čejkovice, kudy

denně projede velké množství turistů i ostatních kolemjedoucích. Jedná se tedy o velmi výhodnou lokalitu pro uskutečnění tohoto záměru. Na obrázku č. 10 můžete vidět přesnou lokalitu označenou žlutým kroužkem.



Obrázek 10: Umístění pozemku k výstavbě (Zdroj: 37)

Tento pozemek byl v prodeji, protože dlouhodobě nebyl využíván, což je znát na jeho stavu, zejména na stavu vinného sklepa, který zde leží. Současný vzhled místa lze vidět na obrázku č. 11. Původní stavba bude odstraněna a pokračovat se bude novostavbou.



Obrázek 11: Současný stav pozemku (Zdroj: 37)

Plocha celého pozemku je 2 761 m², avšak zastavěná oblast bude pouze 250 m². Na zbývajících ploše se nacházejí vinice, které se budou dále využívat pro činnosti vinařství a budou sloužit jako ukázková vinice pro hosty. Viz obrázek číslo 12 a obrázek č. 13.



Obrázek 12: Plocha pro výstavbu penzionu (Zdroj: 37)



Obrázek 13: Celková plocha pozemku (Zdroj: 37)

3.4 Analýza makrookolí – SLEPT

V rámci této analýzy budou zhodnoceny vlivy situace a změn v sociálním, legislativním, ekonomickém, politickém a technologickém prostředí. Budou zhodnoceny příležitosti a hrozby pro podnikatelský záměr, které plynou z výsledků analýzy prostředí.

Sociální prostředí

Cestovní ruch je součástí lidské spotřeby a je ovlivňován úrovní sociálně ekonomického statusu účastníka. Pro to, aby cestoval, musí disponovat dostatečným množstvím finančním prostředků a také volným časem. Volný čas člověku zbude po čase, který tráví v zaměstnání, vzdělávání, uspokojování fyziologických a biologických potřeb a případně po tom, co se postará o své děti. Cestovní ruch tedy naplňuje až vyšší potřeby lidí, jako potřebu osobního rozvoje, potřebu informací a zdravotní funkce. Disponibilní

finanční prostředky jsou pak determinovány rozsahem reálných příjmů a výdajů spotřebitelů. Jejich spotřeba závisí nejen na jejich životním stylu, ale také na cenové úrovni základního spotřebního zboží a služeb (38).

Ačkoliv se průměrná nominální mzda ve třetím čtvrtletí roku 2016 zvýšila o 4,5 % oproti minulému roku, nedá se podle posledních statistik hovořit o velkém růstu mezd (23). Pro účely tohoto podnikatelského záměru se budeme zaměřovat spíše na střední až vyšší vrstvu cca ve věku 30 - 60 let, kteří mají dobré zázemí a mohou si dovolit nadstandardní ubytování na svojí dovolené. Vzhledem k současnému problému stárnutí obyvatelstva je zároveň více statisticky pravděpodobná návštěvnost turistů tohoto věku.

Celkový počet ubytovaných hostů v rámci České republiky se ve 4. čtvrtletí roku 2016 meziročně zvýšil o 5,4 %. Rostoucí trend v cestovním ruchu je kladným faktorem pro účely tohoto podnikatelského záměru (23). Dobrým znamením také je, že Jihomoravský kraj byl v roce 2016 třetí nejnavštěvovanější kraj České republiky (22).

Počet zahraničních turistů byl ve třetím čtvrtletí roku 2016 o 17,1 % vyšší, než to stejné čtvrtletí roku 2015. Ačkoliv průměrné výdaje zahraničních turistů oproti loňskému roku vzrostly celkem o 3 %, průměrné náklady na ubytování činily cca 580 Kč, což považují za nízkou částku, avšak průměrná hodnota nemá dostatečnou vypovídací hodnotu pro tyto účely (22). Celkově tvoří návštěvníci ze zahraničí 59 % spotřeby cestovního ruchu, podle údajů z roku 2015 (23).

V posledních letech se s rostoucím trendem zdravotního životního stylu také rozmohla cykloturistika. Jižní Morava je pro milovníky cykloturistiky velmi vhodná lokalita, turisté si oblíbili spojení jízdy na kole s večerními setkáními u vína s přáteli či s účastí na různých společenských nebo folklorních akcích. Kolem zmiňované lokality pro výstavbu penzionu vede tzv. "Vinařská cyklistická stezka", která je v posledních letech velmi vyhledávanou cyklostezkou. Tento aspekt je bezpochyby pro záměr velmi příznivý, naskytuje se zde také možnost získat certifikaci turistických služeb "Cyklisté vítáni". Pro tyto účely je plánováno v penzionu vyhradit jednu místnost pro kola, tzv. "kolárnu" (24).

Za příznivé faktory plynoucí ze zhodnocení sociálního prostředí považují zejména rostoucí oblibu Jihomoravského kraje jako turistické oblasti a také rozvoj cykloturistiky

a agroturistiky. Tyto skutečnosti mají velký význam pro podnikatelský záměr. V rámci této analýzy nebyly objeveny žádné výraznější negativní trendy týkající se sociálního prostředí.

Legislativní prostředí

Každý z podniků působících na území České republiky musí znát a dodržovat platné zákony vztahující se k podnikání a provozování určité činnosti. Pro jejich řádné naplňování vzniká zejména malým podnikům značná administrativní zátěž. Pro podnikání v oboru ubytovacích služeb je nutné řídit se zejména těmito zákony, vyhláškami a nařízeními:

- zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích,
- zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání,
- zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 112/2016 Sb., zákon o evidenci tržeb,
- zákon č. 258/2000 Sb., zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů,
- zákon č. 321/2004 Sb., zákon o vinohradnictví a vinařství,
- zákon č. 634/1992 Sb., zákon o ochraně spotřebitele,
- vyhláška č. 268/2009 Sb., vyhláška o technických požadavcích na stavby.

V případě, že se v rámci realizace podnikatelského záměru bude jednat pouze o rozšíření živnosti o obor poskytování ubytovacích služeb, penzionu by se týkal zákon o živnostenském podnikání. To je možné pouze pokud by počet lůžek v penzionu nepřesáhl číslo 10. V opačném případě by bylo nutné založit obchodní společnost, což by znamenalo, že podnik se dále bude řídit podmínkami uvedenými v zákoně o obchodních korporacích.

Podle zákona o evidenci tržeb jsou podniky poskytující ubytovací a pohostinské služby od 1.12.2016 povinny evidovat pro Finanční správu všechny své hotovostní tržby

zejména za účelem zamezení daňových úniků a eliminaci daňových kontrol. Každý podnik, který je k elektronické evidenci tržeb (dále pouze EET) povinen, musí také pořídit zařízení, které je schopné tyto informace zasílat přes internet. Toto nařízení, ačkoliv má za účel pravý opak, podnikatele do jisté míry více administrativně zatíží. Z nedodržení pravidel EET hrozí podnikatelům vysoké sankce, což představuje určitou hrozbu při vzniku administrativní chyby. Spolu s tímto zákonem vešla v účinnost i změna sazby pro prodej potravinářských výrobků v pohostinství z 21 % na 15 %. Tato změna se netýká alkoholických ani tabákových výrobků, nebude se tedy vztahovat na víno, které se bude v zařízení podávat (25).

Od 1.1.2016 vznikla všem plátcům daně povinnost podávat tzv. kontrolní hlášení, které je upraveno v § 101c - § 101i zákona o DPH. Jedná se o speciální daňové tvrzení, skrze které poskytnou Finanční správě informace z daňových dokladů, které ze zákona evidují, zejména za účelem odhalení daňových deliktů. Z této povinnosti vyplývá pro podnik nejen zvýšená administrativní zátěž a s tím související potřeba kvalitní účetní pro jeho správné podání, ale v první řadě v současnosti velmi obávané a poměrně často udělované pokuty za pozdní podání nebo nesrovnalosti v kontrolním hlášení (26).

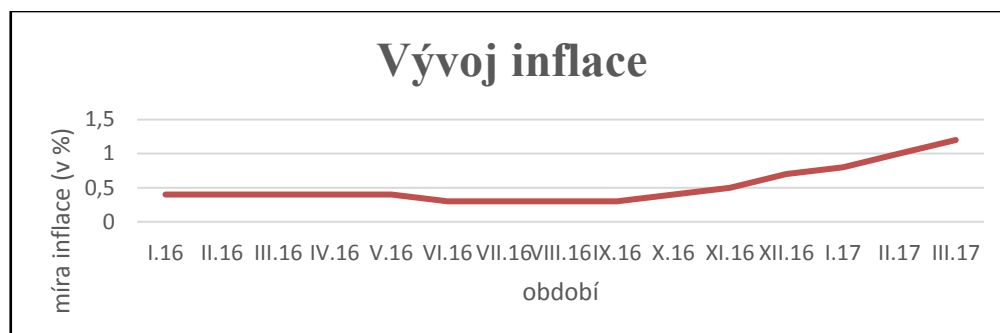
Další potenciální hrozbou jsou i namátkové kontroly státní zemědělské a potravinářské inspekce, či kontroly dodržení podmínek, které musí být splněny pro poskytnutí dotací.

Z analýzy legislativního prostředí vyplývá, že nové regulační opatření a nařízení jako je EET a kontrolní hlášení značně zvyšují administrativní zátěž v podnikání. Tuto skutečnost považuji za hrozbu pro tento podnikatelský záměr. Pozitivní je, že není nutné zakládat obchodní společnost, pokud se v ubytovacím zařízení nenachází více než 10 lůžek. Disponujeme tak vyšší volností volby právní formy podnikání.

Ekonomické prostředí

Ekonomika České republiky si úspěšně udržuje vyšší tempo růstu, z dat za první tři čtvrtletí roku 2016 je známo, že meziroční hrubý domácí produkt vzrostl o 2,3 %. Ekonomika se tedy stále nachází ve fázi oživení, avšak tempo se oproti předchozímu roku snížilo. Inlace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen je v lednu 2017 na hodnotě 0,8 %. Od června roku 2016, kdy byla meziroční míra inflace

na hodnotě 0,1 % tato hodnota postupně mírně rostla a přibližovala se inflačnímu cíli, avšak pomalým tempem v řádu desetin procent. Až v prosinci 2016 dosáhla inflačního cíle 2 % a v lednu a únoru roku 2017 se dostala nad tento inflační cíl, v únoru to byla meziroční míra 2,5 % (23).



Graf 1: Vývoj inflace od ledna 2016 do března 2017 (Zdroj: 23)

Nejvíce se na růstu cenové hladiny podílelo zvyšování spotřebitelských cen zeleniny, dopravy a dalších služeb, zejména ve volnočasových segmentech, což může být způsobeno přírůstkem reálného příjmu v podmínkách nízké nezaměstnanosti. Ceny energií naopak poklesly. Podle prognóz České národní banky by inflace i nadále měla mít rostoucí tendenci, a to až do konce roku 2017 (29). Dosažení a udržení dvouprocentního inflačního cíle bylo podmínkou centrální banky pro ukončení devizových intervencí, které měly za cíl devalvaci koruny a udržení jejího kurzu na úrovni 27 Kč/EUR. Po stabilizaci inflace nad inflačním cílem by mělo dojít k návratu kurzu do tržního režimu (32). Zde je pro hoteliéry vhodné sledovat vývoj kurzu, protože v případě posílení koruny vůči euru dojde ke zdražení našich služeb pro zahraniční turisty, a může tak dojít k poklesu jejich zájmu.

Úrokové sazby jsou nyní na velmi nízké úrovni, což je příhodné kvůli budoucí potřebě úvěru pro výstavbu penzionu. Avšak Česká národní banka na svých webových stránkách uvádí ve svých odhadech růst úrokových sazeb v průběhu roku 2017. Tuto skutečnost je nutné zvážit při rozhodování o financování projektu (29).

Cestovní ruch je nejen oblastí pro různé podnikatelské příležitosti, ale má také pozitivní vliv na zvyšování zaměstnanosti (38). Zaměstnanost činila k 31. 1. 2017 3,6 %, což se dá považovat za velmi nízkou hodnotu. V únoru klesla pouze o jednu desetinu procenta na 3,5 %. Celková zaměstnanost byla ve čtvrtém čtvrtletí roku 2016 meziročně vyšší

o 2,1 %. Důsledkem této skutečnosti může činit obtíže hledání dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců (23). Předpokládá se kvůli tomu také tlak na růst mezd, který zvýšením výdajů velmi ovlivní podnikání, což bude vyvolávat potřebu úspory nákladů v jiných oblastech podniku. V roce 2015 činil celkový podíl zaměstnanců v cestovním ruchu na celkové zaměstnanosti 4,4 % (22).

Tabulka 1: Přehled vývoje základních makroekonomických ukazatelů v letech 2010-2016 (Zdroj: 23)

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP (mld. Kč)	3953,7	4033,8	4059,9	4098,1	4313,8	4554,6	4715,1
Průměrná inflace (%)	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7
Průměrná nezaměstnanost (v %)	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0

Průměrná měsíční hrubá nominální mzda činí v České republice v současnosti 27 220 Kč, v Jihomoravském kraji je to 25 975 Kč. Minimální mzda činí při 40 h týdenní pracovní době 11 000 Kč měsíčně, nebo 66 Kč za hodinu (23).

Cestovní ruch je velmi důležitou součástí národního hospodářství. V roce 2015 činil spotřebou 250 miliard korun 2,8 % hrubého domácího produktu. Z toho 18 % výdajů činily výdaje na ubytování (23). Jedná se o luxusní statek, výdaje na cestování a ubytování se tedy odvíjí od velikosti příjmu domácností a s růstem příjmů rostou i výdaje, a to stále vyšším tempem (38).

Z výše uvedených nejen obecných ekonomických aspektů, ale i ekonomických souvislostí týkajících se cestovního ruchu vyplývá, že hraje velmi významnou roli pro národní hospodářství. Jedná se o určitý stimulant ekonomiky, kdy působením vzájemných vazeb multiplikačního efektu podporuje akceleraci ekonomického vývoje (38).

Z analýzy ekonomického prostředí vyplývají pro podnik určité hrozby. Za nejvýznamnější považují zejména nejistotu vývoje devizového kurzu, který se nyní po konci intervencí ČNB nachází v tržním režimu, a také velmi nízkou nezaměstnanost, která je spojena s možnými obtížemi při hledání kvalifikovaných pracovníků. Pozitivní

jsou pro podnikatelský záměr úrokové sazby pro poskytování úvěrů, které se v současnosti nachází na nízké úrovni.

Politické prostředí

Na podnikání může mít politické prostředí velký vliv, který na podnik může působit pozitivně, nebo negativně. V dnešní době se zavádí stále nová regulatorní opatření, která mají přilákat voliče avšak ne vždy působí tak, jak je zamýšleno, a proto také jejich platnost mnohdy není trvalá. Příkladem kladného vlivu regulací na podnikatele může být například regulace mezibankovních poplatků, která měla za úkol snížit obchodníkovi poplatky za transakce platební kartou, nebo například plánované úplné zrušení roamingových poplatků za telefonní hovory ze zahraničí.

Dalším příkladem přímého vlivu politických rozhodnutí na podnikatele jsou poskytované dotace, které znamenají pro některé podnikatele velkou příležitost a pomoc v začátcích jejich podnikání. Pro účely tohoto podnikatelského záměru je například vhodné prověřit možnost využití dotace pro začínající mladé zemědělce, dotace na podporu agroturistiky z Programu rozvoje venkova ČR 2014-2020 (27).

Na podnikatelské prostředí u nás má vliv politické dění nejen v České republice, ale také v Evropě nebo ve světě. Vzhledem k událostem posledních let, kdy se některá velká města Evropy nebo přímořská letoviska staly dějištěm teroristických útoků, lidé často pro svou dovolenou volili raději tuzemské cesty. Tento trend se dá očekávat i do budoucna, a to nejen u českých turistů. Podle státní agentury Czech Tourism se zde i zahraniční turisté cítí bezpečně (28).

Velkou příležitostí pro tento podnikatelský záměr je možnost získání dotací, které by značně usnadnily finanční zátěž. Ačkoliv politická situace ve světě vzhledem k nedávným událostem není příznivá, pro tuzemský cestovní ruch je pozitivní rostoucí zájem o lokality v rámci České republiky.

Technologické prostředí

Společnost se i doposud ubírá trendem využívání moderních technologií a designových "vychytávek", které tvoří ve vinařství úplně jinou atmosféru, než je v podobných

podnicích zvykem. V tomto duchu se plánuje vybudovat i penzion s prodejnou. Nezbytné je moderní vybavení jako například chladicí vitríny a automaty na rozlévané víno, které zabrání znehodnocení vína v otevřené lahvi při styku se vzduchem.

Současným trendem ve stavebnictví jsou energeticky úsporné stavby, využití moderních technologií a metod může znamenat příležitost k významné úspoře nákladů za energie. Vzhledem k tomu, že současný stav budovy na zakoupeném pozemku je extrémně nevyhovující, přistoupí se k její demolici a bude od základů vystavěna kompletně nová budova, kde je prostor pro ekonomickou a ekologickou optimalizaci nesporně vyšší než v případě přestavby existující budovy.

Také pokoje by měly být dobře technologicky vybaveny, neboť v dnešní době je to jeden z požadavků, na kterém hostům záleží nejvíce. Neměla by proto chybět například klimatizace, televize a bezdrátové připojení k internetu. Internetové připojení hraje klíčovou roli také při komunikaci se zákazníky a při provozu běžné administrativy v podniku. Důležitá je i volba vhodného a uživatelsky přívětivého rezervačního portálu nebo ekonomického programu. Všechny tyto aspekty mohou znamenat značné usnadnění nejen času, ale ve výsledku také nákladů.

V dnešní době je obzvláště důležité technický pokrok sledovat a příležitosti z něj vyplývající využívat, aby byla neustále zajištěna dostatečná konkurenceschopnost.

Současné možnosti využití technologického pokroku v oblasti ekologie a úspory energie jsou bezpochyby příležitostí pro podnik, mohou znamenat značnou úsporu nákladů. Vybavení nejnovějším technologickým zařízením, které je na trhu dostupné může znamenat jistý náskok od konkurence.

3.5 Analýza oborového okolí

V rámci analýzy oborového okolí budou zhodnoceny specifika současného stavu daného trhu. Následuje analýza zákazníků a segmentace trhu. Tato kapitola obsahuje také konkurenční analýzu.

3.5.1 Analýza trhu

Trh cestovního ruchu představuje hospodářský systém, kde vzájemně působí čtyři prvky - turistická nabídka, poptávka, ceny a konkurence. Zatímco nabídka a poptávka determinují cenu na trhu, konkurence představuje střetávání zájmů účastníků trhu na straně nabídky. Nabídka je tvořena atraktivitami oblasti tvořené kulturním nebo historickým vývojem, či uměle, a také vybaveností těchto míst. Představují ji podniky poskytující ubytovací, stravovací a přepravní podniky, či firmy poskytující ostatní služby cestovního ruchu. Poptávku tvoří všichni účastníci cestovního ruchu a vzhledem k tomu je trh velmi silně diferencován. Segmentace cílových zákazníků je proto prováděna podle mnoha různých hledisek. Vzhledem ke stále rostoucí informovanosti účastníků cestovního ruchu a jejich zvyšujícím se nárokům jak na kvalitu, tak na druh služeb, musí podniky přiměřeně tomu reagovat a svoje služby modifikovat (38).

Podle Statistické klasifikace ekonomických činností CZ-NACE ubytovací služby spadají do kategorie CZ-NACE 55. Jedná se o pro cestovní ruch nejvýznamnější odvětví národního hospodářství, neboť existence ubytovacích služeb je základní podmínkou pro rozvoj cestovního ruchu (38). V této kategorii dle nejnovějších statistik v roce 2014 podnikalo 8 618 subjektů. Od roku 2010, kdy jejich počet byl o necelých tisíc subjektů vyšší, tento počet postupně klesal, což může být způsobeno vysoce konkurenčním prostředím, kdy byly neúspěšné subjekty nuceny ukončit svou činnost (23). Podle analýzy společnosti Bisnode se dá předpokládat, že v letošním roce počet subjektů podnikajících v oblasti ubytování i v rámci celého odvětví cestovního ruchu opět poklesne. Očekává se, že vznikne nejméně firem za poslední čtyři roky. Hlavním aspektem podporujícím tyto predikce je zejména zavedení elektronické evidence tržeb, který může mít celkový negativní vliv na podnikání v České republice (30). Co se týče struktury podniků na tomto trhu, jedná se převážně o fyzické osoby a malé firmy, převážně rodinné podniky. Počtem největší podíl na trhu zaujímají penziony a následně hotely, turistické ubytovny a ostatní hromadná ubytovací zařízení. (23).

O roku 1989 prošel trh cestovního ruchu a ubytování velkými změnami. V roce 1989 existovalo v České republice 2 963 ubytovacích zařízení, které poskytovaly celkem 342 246 lůžek. V průběhu dalších 8 let se jejich počet téměř ztrojnásobil, což bylo způsobeno nárůstem počtu malých penzionů a ubytování v soukromí (23).

I přesto, že v posledních desetiletích počty ubytovacích zařízení rychle stoupaly, v posledních letech se jejich počet snížil zejména kvůli vysoce konkurenčnímu prostředí. Proto je vhodné přijít na trh s něčím novým, aby byla podnikatelská činnost dostatečně diferencovaná a počítat v podnikatelském plánu i s náklady v důsledku nově zaváděných regulačních opatření.

Trendy v cestovním ruchu

Po pádu socialismu započal velký trend cestování do zahraničí, kdy bylo téměř pravidlem, že čím vzdálenější destinace, tím lepší dovolená. V současnosti je však situace jiná, mezinárodní události posledních let související také s několika teroristickými útoky nejen v oblíbených letoviscích české cestovatele do jisté míry odrážejí od cestování do exotických destinací, zejména severní Afriky a Turecka. To způsobilo výrazné změny v preferencích a stále více Čechů nyní volí pro svou dovolenou tuzemsko s vidinou vyšší bezpečnosti a nižšího rizika. To mělo v letní sezoně 2016 za následek pokles cen v obávaných destinacích a vzrůst cen v nyní Čechy mnohem preferovanějších nerizikových oblastech, jako je Chorvatsko, Itálie, Španělsko nebo Řecko. Výrazně se tak zvýšila poptávka po Evropských destinacích, a to nejen přímořských (33). Domácí turistika se v roce 2016 zvýšila přibližně o 15 až 20 %. V roce 2016 bylo na dovolené v tuzemsku 48 % Čechů, což je poměrně vysoký nárůst oproti 32 procentům v roce 2015. Do zahraničí vycestovalo pouze 16 % Čechů a 6 % jich nevyjelo nikam.

Zvyšují se také nároky turistů, a to také proto, že jsou zvyklí na vyšší standard z dřívějších zahraničních cest. Vzniká tedy tlak na vysokou kvalitu služeb a nabídky nových inovačních zážitků. Vyšší zisky může českým podnikatelům v oblasti cestovního ruchu přinést zavedení služeb s vyšší přidanou hodnotou pro zákazníky, trendem je v posledních letech zážitková turistika, agroturistika nebo gastroturistika, která patří k nejrychleji se rozvíjejícím oblastem cestovního ruchu (33).

Současné trendy považují za velmi příhodné v souvislosti s tímto podnikatelským záměrem. Růst domácího turismu a současně zvyšující se nároky na kvalitu by měly zajistit dostatečně velkou klientelu.

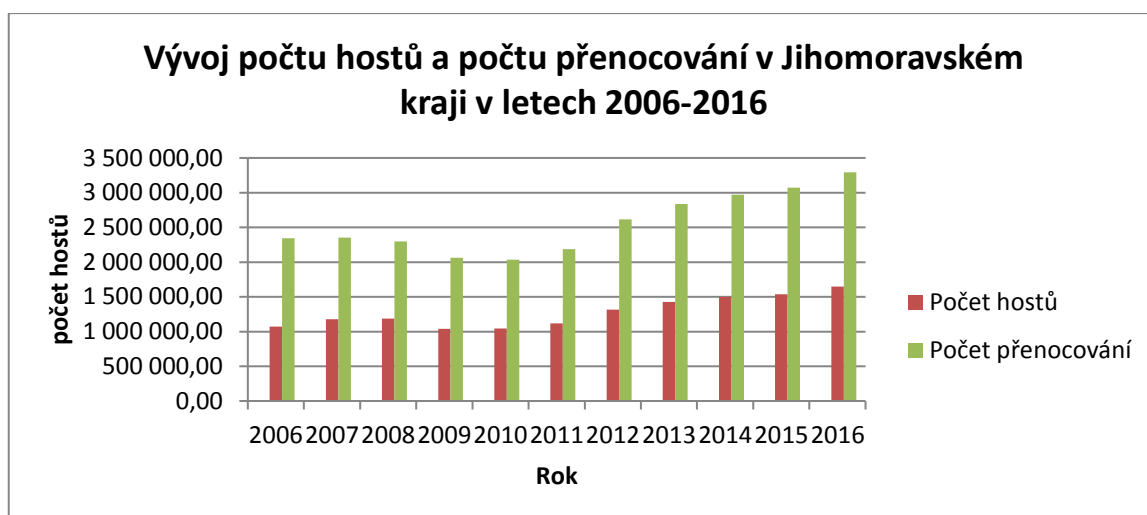
Analýza současného stavu trhu ubytování v Jihomoravském kraji

Podle statistiky návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení cestovního ruchu v roce 2015 se ukázalo, že nejnavštěvovanějším krajem byl v roce 2015 kraj hlavního města Prahy (38,4 %) a druhým nejnavštěvovanějším pak Jihomoravský kraj (8,9 %). Naopak nejméně navštěvovaný byl kraj Pardubický (2,4 %) a kraj Vysočina (2,8 %).

Současné trendy vývoje cestovního ruchu na Jižní Moravě jednoznačně nahrávají stávajícím i nově vstupujícím podnikům do odvětví. Jihomoravský kraj je hned po hlavní městě Praze nejvíce navštěvovaným krajem v České republice z hlediska počtu ubytovaných hostů. Tyto statistiky zahrnují pouze hromadná ubytovací zařízení a soukromé ubytování v jihomoravských vinařských obcích, jejichž počet v této oblasti v posledních letech roste, v nich nejsou obsaženy. Můžeme tedy předpokládat, že tyto čísla by byly při započítání návštěv i těchto ubytování ještě významnější. V posledních letech zažívá vinařská turistika dynamický růst, který je výsledkem synergie působení několika faktorů, ať už vhodným marketingem kraje nebo efektivní alokací finančních prostředků skrze dotační programy (31).

Tabulka 2: Vývoj počtu ubytovaných hostů v Jihomoravském kraji a počet jejich přenocování (Zdroj: 23)

	Počet hostů	Počet přenocování
2006	1 069 258	2 342 743
2007	1 178 114	2 353 525
2008	1 185 770	2 299 763
2009	1 041 492	2 063 247
2010	1 042 070	2 034 734
2011	1 115 349	2 186 165
2012	1 317 690	2 616 255
2013	1 427 154	2 83 8285
2014	1 499 974	2 972 285
2015	1 536 172	3 072 995
2016	1 646 186	3 293 268



Graf 2: Vývoj počtu hostů a počtu přenocování v Jihomoravském kraji v letech 2006-2016 (Zdroj: 23)

V tabulce č. 2 a v grafu č. 2 můžeme vidět rostoucí trend příjezdů i přenocování hostů, který započal v roce 2011 po oživení po světové hospodářské krizi. Tento trend pokračoval i v roce 2016, ve kterém došlo k poměrně vysokému nárůstu o 7,2 % oproti předchozímu roku, kdy se jedná o největší nárůst od roku 2012 (23).

Rok	Počet zařízení	Počet lůžek
2012	879	46 324
2013	872	46 074
2014	816	44 213
2015	813	45 236

Tabulka 3: Vývoj ubytovacích kapacit v Jihomoravském kraji v letech 2012-2015 (Zdroj: 31)

Navzdory rostoucímu trendu v počtech hostů a v počtech přenocování mírně klesal počet ubytovacích zařízení v Jihomoravském kraji a s nimi i počet dostupných lůžek. V roce 2015 klesl počet hotelů a jiných ubytování pouze mírně, avšak počet lůžek vzrostl přibližně o jeden tisíc. To může být způsobeno tím, že z trhu odchází neúspěšné malé ubytovací zařízení a přichází naopak silnější konkurenti s větším počtem pokojů a lůžek. To svědčí o velké konkurenci a nutnosti správné marketingové strategie i vhodné volbě strategie konkurenčních střetů (23).

Rok	Čisté využití lůžek
2012	23,1
2013	24
2014	25,2
2015	26
2016	35,2

Tabulka 4: Čisté využití lůžek v ubytovacích zařízeních Jihomoravského kraje v letech 2012-2016 (Zdroj: 31)

Důkazem o příznivém období pro zahájení podnikání v této oblasti je i rostoucí procentuální využití lůžek mezi lety 2012 - 2016. Využití rostlo od roku 2012 do 2015 mírně v řádech jednotek procent, avšak meziroční změna ve využití lůžek byla v roce 2016 oproti roku 2015 téměř 10 % (23).

Tabulka 5: Podíl rezidentů a nerezidentů na celkovém počtu hostů v ubytovacích zařízeních Jihomoravského kraje (Zdroj: 31)

Rok	Počet hostů		
	Celkem	Rezidenti	Nerezidenti
2006	1 069 258	397 239	672 019
2007	1 178 114	432 318	745 796
2008	1 185 770	451 388	734 382
2009	1 041 492	348 076	693 416
2010	1 042 070	379 674	662 396
2011	1 115 349	422 774	692 575
2012	1 317 690	865 462	452 228
2013	1 427 154	921 920	505 234
2014	1 499 974	985 181	514 793
2015	1 536 172	1 044 564	491 608
2016	1 646 186	1 096 460	549 726

Z dat uvedených v tabulce č. 4 je zřejmé, že výrazně vyšší část hostů v ubytovacích zařízeních tvořili od roku 2006 do roku 2011 nerezidenti, avšak od roku 2013 se podíl rezidentů na celkovém počtu hostů zvyšoval. Tento fakt může korespondovat s tím, že mnoho Čechů v posledních letech začalo upřednostňovat dovolenou v tuzemsku, před dovolenou v zahraničí.

Také průměrné počty strávených nocí v ubytovacích zařízeních uvádí čísla vyšší pro rezidenty než pro nerezidenty, a to v každém roce mezi lety 2012 až 2016. To znamená, že rezidenti se obecně zdržují v jednom hotelu déle než nerezidenti. Bylo by tedy pravděpodobně vhodné, více zacílit na rezidenty ale je nutné brát v úvahu fakt, že se objeví vyšší zájem z řad zahraničních hostů, kteří mohou být zvyklí na vyšší standard ubytování a nejsou tak citliví na cenu. Proto je tedy nutné komunikaci přizpůsobit i pro potenciální hosty ze zahraničí. Podle statistik Jihomoravský kraj nejvíce navštívili za posledních 5 let hosté ze Slovenska, Polska, Německa, Rakouska, Litvy, Itálie, Jižní Korey, Velké Británie, Ruska, Maďarska, Francie, USA a Nizozemska. V letech 2012-2013 Jižní Moravu nejvíce navštěvovali turisté z Polska, v roce 2015 a 2016 přijelo více hostů ze Slovenska (31).

Z výsledků analýzy současného stavu trhu ubytovacích zařízení v kraji značně vyplývají dobré podmínky pro vstup na trh. Co by druhý nejnavštěvovanější kraj České republiky je Jihomoravský kraj stále oblíbenější nejen mezi tuzemskými turisty, ale také mezi hosty ze zahraničí, což je způsobeno zejména rozvojem agroturistiky.

3.5.2 Segmentace trhu

Na základě informací získaných díky analýze trhu se primárně zaměříme na segment domácích turistů a sekundárně na turisty zahraniční, zejména ze sousedních států jako například nejbližšího Slovenska nebo Rakouska.

Cílovou skupinou pro ubytování v penzionu jsou lidé v produktivním věku, ze střední až vyšší vrstvy, kteří si rádi připlatí za nadstandardní služby a vysokou kvalitu a cena není rozhodujícím faktorem. Rádi tráví svou dovolenou v moderním a perfektně čistém ubytování. Jedná se buď o rodiny s dětmi, starší páry nebo skupiny přátel. Tito lidé se zajímají o kulturu v okolí, dobré víno, vinařskou turistiku a přírodu.

Potenciálními zákazníky však mohou být i senioři v důchodovém věku (55+). Podle průzkumu společnosti STEM/MARK je v České republice až 40 % z nich velmi dobře zajištěných (cca 1 milion lidí). Velká část se také dobře orientuje v moderních technologiích. Jedná se tak o perspektivní a bonitní cílovou skupinu, která v budoucnu

ještě poroste. Můžeme na to pohlédnout tak, že tito lidé mají více volného času a chtějí si užívat (36).

Plánem je také zaměřit se na zahraniční turisty. Podle výsledků průzkumu společnosti Incoma pro Ministerstvo pro místní rozvoj z roku 2010 dávají zahraniční hosté přednost penzionům více, než tuzemští turisté a zároveň na rozdíl od českých respondentů méně upřednostňovali střední kvalitativní kategorii ubytování ve prospěch jak nižších, tak vyšších. Je tedy větší pravděpodobnost, že tyto hosty neodradí vyšší cena. Na základě výsledků průzkumu se také ukázalo, že zahraniční hosté byli celkově méně spokojeni s ubytováním v České republice než čeští turisté. Dá se tedy předpokládat, že mají vyšší požadavky na kvalitu (39).

Stejně tak jako v případě penzionu, i v případě prodejny s ochutnávkou jsou cílovou skupinou lidé z tuzemska i zahraničí, kteří dokážou ocenit kvalitní produkt a poskytované služby a nerozhodují se pouze podle ceny. Ačkoliv vinařství poskytuje sortiment dražších přívlastkových vín, nabízí i nižší řadu jakostních vín a sudové víno.

Podle statistických údajů se na cestovním ruchu největší měrou podílí víkendové pobyty. Také v případě našeho penzionu předpokládáme, že se hosti ubytují nejčastěji na jednu až dvě noci, a to v první řadě za účelem rekreačního pobytu, sportovně orientovaného pobytu s využitím cyklostezek nebo za účelem poznávání kulturního nebo přírodního prostředí. Samozřejmě motivy návštěvy mohou být kombinací těchto činností (38).

3.5.3 Analýza zákazníků

Pro úspěšný podnik nabízející ubytovací a gastronomické služby je nutné poznat preference potenciálních zákazníků a umět s těmito informacemi pracovat a využívat je ve svůj prospěch. Jedině tak může být maximalizována spokojenost zákazníka a pravděpodobnost jeho opakované návštěvy nebo doporučení.

Pro účely této diplomové práce byly pro analýzu zákazníků využity zdroje a průzkumy dostupné na internetu, a to zejména z toho důvodu, že by bylo velmi náročné získat dostatečné množství respondentů z cílové skupiny, aby měly výsledky průzkumu dostatečnou vypovídací schopnost.

Podle průzkumu profilu návštěvníka Jihomoravského kraje, který zpracovala Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy Univerzity v roce 2008 se ukázalo, že nejvíce se turisté ubytovávají v kempech (3 %) a v penzionech (26 %). V hotelech se ubytovalo pouze 14 % z oslovených. Ukázalo se také, že 74 % z dotázaných bylo s pobytem na Jižní Moravě spokojeno a plánuje pobyt zopakovat. Obecně považují tuto oblast spíše za jednu z levnějších. Důležitými zjištěními z tohoto průzkumu jsou odpovědi na otázky týkající se kvality poskytovaných služeb. Návštěvníci hodnotili negativně zejména cenovou úroveň služeb, čistotu a pořádek, kvalitu gastronomických služeb a kvalitu ubytovacích služeb. Hosté velmi kladně hodnotili přátelskost místních lidí k návštěvníkům (31).

Z průzkumu potřeb zákazníků pro sektor hotelnictví společnosti Incoma GfK pro Ministerstvo pro místní rozvoj z roku 2010 vyšlo najevo, že nejčastěji využívají ubytovací služby lidé s vysokoškolským vzděláním a vyššími příjmy, a to nejčastěji v tří a čtyřhvězdičkových hotelech nebo dvou a tříhvězdičkových penzionech. Tuto skupinu tedy můžeme považovat za skupinu s velkým potenciálem. Co se týče preferencí v oblasti vlastností ubytování, nejdůležitější se ukázala být čistota zařízení, následně bezpečnost, pohodlí, lokalita, cena, vybavení a personál. Od personálu očekávají zejména vstřícný přístup, rychlost a pohotovost a profesionální chování. Vyžadují také jejich dobrý vzhled a upravenost, což je zcela logické, protože personál má velký vliv na zákazníkův první dojem ze služby. Informace o hotelech a penzionech dle tohoto průzkumu získávají zákazníci nejčastěji z webových stránek ubytovacího zařízení, ubytovacích serverů a na základě doporučení od svých známých (38).

Pomocí pravidelného průzkumu spokojenosti návštěvníků je možné neustále zlepšovat poskytované služby. V dnešní době hraje pro spotřebitele velkou roli doporučení, tzv. "word of mouth", kdy získají reference od lidí, kterým věří. Je to pro ně důvěryhodnější forma než reklama na internetu. Stejně tak kladou velký důraz na recenze na internetu. Právě internet a jeho využívání na mobilních zařízeních hraje v současnosti stále větší a větší roli, a to nejen na mladé z generace Y. Spotřebitelé uvítají, pokud naleznou na internetových stránkách všechny potřebné informace a jednoduchým způsobem vytvoří rezervaci ubytování. Kvalitní připojení k internetu je nezbytností (34).

Podle webové stránky Svět gastronomie, hotelnictví a obchodu je velmi důležitým aspektem pro hosty snídaně, která může mít vliv na celkový dojem ze stráveného pobytu.

Je proto nutné dbát na důkladné plánování a kvalitu tohoto aspektu. Stejně tak důležité je pro hosty správné vyúčtování pobytu, flexibilita v odstraňování závad a pohotové vyřizování přání a stížností (35).

Lidé také začínají čím dál více vyhledávat na svých dovolených relax a wellness. Očekávají také zejména zážitky ze svých cest, proto je třeba tyto zážitky pro hosty zprostředkovat a zpříjemnit jim pobyt, aby odjížděli s dobrým pocitem (35).

3.6 Analýza konkurence

V této kapitole budou posouzeny hrozby v souvislosti s konkurenčním prostředím na trhu, a to za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku na určitém trhu je určena působením pěti faktorů. Bude zanalyzován současný stav konkurenční rivality, hrozba vstupu nových konkurenčních firem na trh, hrozba substitučních výrobků a služeb i vyjednávací schopnost odběratelů a dodavatelů. V závěru této kapitoly budou všechny tyto konkurenční síly ohodnoceny z hlediska síly jejich působení.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Podnikateli k započetí podnikání v oboru ubytovacích služeb postačí živnost v oboru ubytovacích služeb, což je živnost volná. Je nutné pouze splnit základní podmínky pro získání živnostenského oprávnění, což je plnoletost, bezúhonnost a způsobilost k právním úkonům. Nejsou potřebné žádné zvláštní znalosti ani vzdělání, ačkoliv je to bezesporu výhodou. Co se týče vstupních nákladů, ty se odvíjejí od toho, zda podnikatel začíná s výstavbou ubytování na zelené louce, zda se rozhodl upravit vlastní již existující objekt na ubytovací zařízení. V prvním případě jsou náklady výrazně vyšší, protože je nutné vynaložit poměrně velké množství peněžních prostředků na koupi pozemku, výstavbu a veškeré vybavení.

V oblasti, kde je záměrem penzion postavit, se vzhledem k příznivým podmínkám pro podnikání, objevují každoročně další drobní poskytovatelé ubytování, je tedy nutné počítat s tím, že počet konkurentů se pravděpodobně bude dále zvyšovat. Jedná se však

většinou o menší rodinné penziony se základním vybavením a maximálně třemi pokoji, penzionů na vyšší úrovni je ve Velkých Bílovicích nedostatek. Pokud bude penzion poskytovat vysoce kvalitní služby a pokud zvolí dobrou efektivní propagaci, neměl by být podnik ohrožen vyšším množstvím konkurenčních podniků.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je díky zvyšující se popularitě lokality poměrně vysoká. Aby však mohly být nové penziony pro náš podnik konkurenční, jejich vstup na trh by vyžadoval vysoké vstupní náklady. Tato skutečnost hrozbu do jisté míry snižuje.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

V oblasti Velkých Bílovic je v tomto odvětví v současnosti stále rostoucí konkurence jak ve vinařství, tak v ubytovacích službách. Mnoho podnikatelů zde využívá tržní příležitosti a rostoucího zájmu turistů. Předpoklad nejvíce konkurenčních ubytovacích zařízení splňují podniky v tabulce č. 6. Tyto podniky se pohybují na poměry Velkých Bílovic ve vyšší cenové relaci, jsou velmi dobře vybavené a moderně zařízené. Uvažujeme, že klíčoví zákazníci vyhledávají v první řadě vyšší standard ubytování bez ohledu na velikost ubytovacích zařízení. Vybrány byly 4 ubytovací provozovny s největším konkurenčním potenciálem. Srovnávané faktory jsou lokalita, kapacita, cena za dvoulůžkový pokoj při obsazení dvěma osobami a typ zařízení.

Tabulka 6: Přehled konkurenčních podniků ve Velkých Bílovicích (Zdroj: vlastní zpracování)

Název	Lokalita	Kapacita	Ceny (za dvoulůžkový pokoj)	Typ
Hotel Mádl	Velké Bílovice, sklepní oblast	14 pokojů, z toho 2 apartmány	1 600 Kč za pokoj, 2 100 Kč a 2 900 Kč za apartmány	hotel
Hotel Akademie a Vila Jarmila	Velké Bílovice, město	50 pokojů	1 690 - 2 500 Kč	hotel ***, hotel ****
Penzion Vinařský dům	Velké Bílovice, sklepní oblast	15 pokojů, z toho jeden apartmán	1 300 - 1 700 Kč	penzion
Villa Alena	Velké Bílovice, sklepní oblast	6 pokojů, z toho jeden apartmán	1 190 - 1 750 Kč, 1 950 Kč za apartmán	penzion

Ubytovací zařízení, které by se daly považovat za největší konkurenci je Hotel Mádl, který poskytuje služby ve vyšší cenové relaci stejně jako je plán tohoto podnikatelského záměru. Hotel disponuje moderním, ale klasickým vybavením a nachází se taktéž ve sklepní oblasti. Dalším konkurentem je tříhvězdičkový Seminární Hotel Akademie a Vila Jarmila, které se nachází přímo ve Velkých Bílovicích. Tyto objekty jsou oblíbené zejména pro účely firemních akcí a seminářů. Konkurentem v nižší cenové relaci je i Vinařský dům, který je situován v těsné blízkosti Hotelu Mádl. Ve všech případech se jedná o větší ubytovací zařízení s možností využití doprovodných služeb a stravování ve vlastní restauraci. Penzionem s vyšším standardem je i Villa Alena, která se taktéž nachází ve sklepní oblasti. Jedná se o menší penzion, avšak nově a moderně zařízený.

Dalšími konkurenty jsou i četné malé penziony, většinou v rekonstruovaných vinných sklepech. Jedná se však většinou o poměrně strohé jednoduché pokoje se základním vybavením. Tyto penziony většinou využívají k přilákání hostů nízkou cenu a zážitek ve formě přespání "na sklepech", které je ve Velkých Bílovicích tradiční.

Většina těchto hotelů a penzionů je vlastněna vinaři, a většinou poskytuje možnost nákupu vína přímo v penzionu. Využívají tak návštěvu turistů za účelem ubytování i k prodeji vlastních vín. Penzion pana Tetura bude fungovat na podobném principu. Při vstupu do penzionu se návštěvníci ocitnou v prodejně vín, která bude zároveň i recepcí a menší vinárnou. Dají se tak očekávat na rozdíl od jiných penzionů také návštěvníci přicházející primárně za účelem nákupu nebo degustace vína.

Ačkoliv je na straně nabídky konkurence poměrně vysoká, panují mezi konkurenty výrazné rozdíly jak v kvalitě poskytovaných služeb, tak v celkové úrovni ubytování. Bylo by proto přínosné zaměřit se na aspekty, které by mohly nový penzion odlišit od konkurence. Rivalitu mezi stávajícími penziony hodnotím jako středně vysokou.

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Substitutem pro ubytovací podnik v této oblasti mohou být různé jiné formy ubytování, například obytné chatky okolo rybníka Velký Bílovec, které jsou však bokem od sklepní oblasti a poskytují poněkud jiný zážitek z ubytování. V blízkém okolí se nenachází žádné kempy pro možnost táboření ve stanech nebo karavanech, tato forma substitutu je proto

vyloučena. Návštěvníci se také mohou rozhodnout o ubytování v levnější ale vzdálenější lokalitě a za zážitky do Velkých Bílovic se dopravit například na kole. Jedním z trendů poslední doby je i ubytovávání turistů v domácnostech přes portál AirBnB. Tato služba se však rozmohla spíše ve městech. Hrozbu, že zákazníci zvolí pro ubytování zařízení jiného typu hodnotím jako nízkou.

Vyjednávací síla odběratelů

V souvislosti s tímto podnikatelským plánem jsou odběratelé jak zákazníci prodejný a vinárny, tak návštěvníci penzionu. V obou případech je spokojenost zákazníků ovlivněna současně cenou a kvalitou. Je proto nutné udržovat co nejvyšší kvalitu prodáváných výrobků i poskytovaných služeb. Zejména přístup k zákazníkům by vždy měl být na nejvyšší úrovni. V tomto ohledu se proto musíme snažit o získání zpětné vazby od zákazníků, a to ve formě recenzí na webových portálech zprostředkujících naše služby, nebo návštěvní knihy.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k povaze tohoto záměru bude podnik využívat dodavatelské produkty a služby jen velmi málo. Nakupovat bude pouze suroviny pro poskytování snídaní, které by měly být ve vyšší kvalitě. V dnešní době je však nabídka takových surovin široká a vzhledem k ne tak vysokému potřebnému množství, a tudíž nízké pravděpodobnosti množstevních slev a podobných výhod neexistují žádné náklady na změnu dodavatele. Podobného charakteru jsou i dodávky internetu, energií nebo další drobné nákupy, například čistících prostředků. Pro jistotu bychom však vždy měli volit spolehlivé dodavatele s dobrou pověstí.

V prodejně vín bude pan Tetur prodávat pouze vlastní výrobky, tím pádem zde odpadá veškeré dodavatelské riziko.

3.7 Analýza vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnitřního prostředí bude současný stav v podniku zhodnocen za pomoci modelu 7S. Následuje analýza zdrojů, kde jsou uvedeny prostředky, které má podnik k dispozici a také zdroje, které bude pro záměr potřebovat.

3.7.1 Model 7S

Součástí analýzy vnitřního prostředí je i model "7S", který byl blíže popsán v teoretické části této práce. Informace pro účely tohoto modelu byly získány od vlastníka podniku, pana Vladimíra Tetura a také pramenily z vlastních vědomostí a zkušeností.

Strategie

Vizi Vinařství Vladimír Tetur je za pomoci nejmodernějších technologií a postupů poskytovat zákazníkům produkt nejvyšší kvality. Cílem je za pomoci této strategie získat a udržet klientelu a podíl na trhu.

Pan Tetur se snaží v podniku udržovat prozákaznický přístup za účelem budování a udržení dobrého jména podniku. Orientuje se spíše na kvalitu než kvantitu, což znamená, že usiluje o konstantní kvalitu vín a udržení stálých zákazníků. K udržení tržní pozice je však nutné také diferencovat produkty, aby bylo možné určité odlišení od současně velmi vysoké konkurence. Zákazníci stále více požadují také doprovodné služby spojené s návštěvou vinařství jako jsou degustace a následně i ubytování. To by mohlo zajistit jak udržení a získání nových zákazníků, tak diverzifikaci podnikání jako opatření proti rizikům podnikání ve vinařství.

Tato strategie se dosud v podniku osvědčila, a je také v souladu se současným tlakem zákazníků na kvalitu a doprovodné služby. Strategii hodnotím jako vhodně zvolenou, ale doporučovala bych formulaci vhodné marketingové strategie, protože kvůli rostoucí konkurenci v oboru vinařství může v budoucnu dojít k vyšší fluktuaci zákazníků.

Struktura

Majitelem a zároveň hlavním sklepmistrem vinařství je pan Vladimír Tetur. Spolumajitelkou je i jeho manželka, která se stará o administrativu a finanční řízení

podniku. Jako pomocný sklepmistr je zaměstnán zeť pana Tetura. Dále jsou zaměstnáni další čtyři zaměstnanci, kteří se podílejí jak na výrobě vína, tak na obdělávání vinic. Vzhledem k intenzivnímu zapojení většiny rodinných příslušníků se dá tento podnik označit jako rodinný. Vzhledem k velikosti firmy a k úzké kvalifikaci jejich představitelů je nutný outsourcing některých činností, jako například marketingu, mzdového účetnictví, daňového a finančního poradenství. Zaměstnáním dalšího pracovníka, který by byl schopen alespoň některé tyto činnosti pokrýt, by znamenalo výraznou úsporu nákladů a současně také profesionalizaci a přínos nových znalostí a schopností (39). Problémem je také sezonnost v tomto oboru a s tím spojené zajišťování brigádníků na sezonní práce. Podnik se dlouhodobě potýká s nedostatkem pracovních sil během sezony.

Kladně hodnotím zapojení rodinných příslušníků, což může zlepšovat vnímání podniku zákazníky a jeho větší důvěryhodnost, zejména v tomto oboru. Bylo by však vhodné zaměstnat alespoň jednoho externího zaměstnance, který by byl schopen pokrýt v současnosti outsourcované činnosti a mohl by tak vnést do podniku nový pohled a zkušenosti.

Spolupracovníci

Pan Vladimír Tetura si zakládá na dlouhodobé spolupráci s jeho zaměstnanci, a proto s nimi udržuje přátelský vztah a poskytuje oboustranně výhodné podmínky práce. Pro úspěšné podnikání je nezbytné obklopovat se spolehlivými a dobře motivovanými lidmi, kteří sdílejí firemní hodnoty. Tímto způsobem tak majitel podniku brání vysoké fluktuaci a s tím spojenému riziku vyjádření obchodního tajemství, strategie a výrobních postupů.

Tento přístup k zaměstnávání pracovníků hodnotím kladně, podnik si tak udržuje loajální zaměstnance a nevznikají mu tak zbytečné náklady na nábor zaměstnanců a jejich školení.

Schopnosti

V čele podniku by měl stát někdo, kdo je schopen dobré orientace na trhu, efektivního řízení podniku a vhodné volby marketingové strategie. Esenciální pro takového vedoucího je, aby dokázal v podniku tvořit zisk a vytvořit dobré konkurenční postavení na trhu. Pan Tetura podniká v tomto oboru již 24 let, za tuto dobu získal bohaté zkušenosti a výbornou znalost trhu. Díky tomu a zejména díky tvrdé práci dosáhl současného

postavení i bez vysokoškolského vzdělání v oboru vinařství a vinohradnictví. Velkým obohacením pro podnik byl nástup nového zaměstnance, který je také rodinným příslušníkem. Tento pracovník dosáhl vysokoškolského vzdělání v oboru vinařství a vinohradnictví a těmito získanými odbornými znalostmi a schopnostmi významně obohatil podnik.

Ačkoliv má podnik k dispozici kvalifikované a zkušené pracovníky ve výrobě, chybí zde člověk s dostatečně velkými zkušenostmi a schopnostmi strategického řízení, marketingu a finančního řízení. Získání pracovníka s těmito schopnostmi by mohlo zajistit zlepšení tržní i finanční situace podniku, která sice není na špatné úrovni, ale má jisté rezervy.

Styl řízení

S řízením každého rodinného podniku jsou spojena některá úskalí rodinného podnikání. Dochází k prolínání fungování rodiny a podniku, které se pak navzájem ovlivňují. Je tedy nutné dodržovat určitá pravidla, včetně komunikace a sdílení hodnot a záměrů podílejících se na tvorbě podnikové kultury. Podniková kultura Vinařství Vladimír Tetur představuje pevně hierarchicky uspořádané vztahy a vlastníky, kteří mají veškerou rozhodovací pravomoc a autonomii nad řízením podniku. Styl řízení se dá považovat z velké části za direktivní. Tato kultura se dá označit za paternalistickou kulturu. V první generaci rodinných podniků je tato podniková kultura obvyklá, při převzetí podniku další generací je vhodné současnou kulturu přehodnotit podle potřeb nástupců (39).

V podniku celkově panuje dobrá atmosféra a obvykle nedochází k rodinným sporům díky pevně stanoveným pravomocem, ale také díky vzájemné důvěře, etickému chování, důrazu na hodnoty podniku, otevřenost a spravedlnost a kolektivní dobro (39).

Styl řízení je v podniku prozatím efektivní a zajišťuje jeho fungování tak, jak je potřeba. Majitel by však mohl delegovat některé své činnosti na podřízené, kteří by mohli přinést nový pohled na věc a cítit tak vyšší sounáležitost.

Systémy

Vinařství ve svém podnikání používá ekonomický systém Premier, ve kterém vede daňovou evidenci. Tento program však já osobně považuji za zastaralý a svými funkcemi

nedostačující. S připojením penzionu a nové prodejny k podnikání ve vinařství je vysoce pravděpodobné, že podnik přesáhne svým obratem 25 mil. Kč, což je obrat, jehož přesažení za předcházející kalendářní rok pro podnikatele znamená vznikající povinnost vést účetnictví. Pro účely vedení účetnictví bych zvolila ekonomický systém Pohoda, který je podle mého názoru velmi dobrým a uživatelsky přátelským účetním programem naprosto dostačujícím pro naše účely.

Webové stránky vinařství prošly během loňského roku rekonstrukcí a v současné době jsou ve velmi dobrém a udržovaném stavu. Samozřejmostí je v dnešní době i responzivní design webových stránek. Za velký nedostatek považuji absenci e-shopu s víny.

K běžné práci jsou využívány programy Microsoft Office. Na denní bázi je také využíváno internetové bankovníctví. Počítač využívaný v kanceláři podniku je však v nevyhovujícím stavu a měl by být nahrazen novým počítačem nebo projít opravou. Také operační systém Windows Vista považuji za nevyhovující a doporučovala bych instalaci novější verze systému Windows.

Systémové vybavení dle mého názoru začíná být v podniku nedostačující, aniž by si to vedení uvědomovalo. Zavedení elektronického obchodu by mohlo mít pozitivní vliv na výši tržeb a také na akvizici nových zákazníků.

Sdílené hodnoty

V podniku je díky blízkým vztahům udržována neustále dobrá atmosféra, což do jisté míry přispívá také k tomu, že i ostatní pracovníci spolupracují jako jeden tým a celkově v podniku vládne pohoda.

Díky povaze rodinného podniku je mezi jednotlivými účastníky zajištěna vysoká loajalita, protože mají svůj osobní zájem na úspěchu podniku a silný pocit poslání. Také díky tomu je značně zrychleno rozhodování v podnikových záležitostech. Na druhou stranu mohou být příliš úzké vztahy v podniku pro rodinu svazující, což může ohrozit jak rodinu, tak podnik (39).

Snaha vedení o zasvěcení všech pracovníků o hodnotách, které jsou podnikem uznávány je dostatečná, pracovníci jsou si vědomi, jak přispívají k naplňování firemní strategie a mají vysoký zájem na úspěchu podniku.

3.7.2 Analýza zdrojů podnikání

Pro možnost realizace podnikatelského záměru musí být zajištěny v dostatečné míře potřebné zdroje podnikání. Jedná se o zdroje fyzické, finanční, lidské a nehmotné. V rámci této analýzy budou zmapovány prostředky, které má podnik k dispozici pro využití k rozšíření podnikání.

Fyzické zdroje

a) Technické vybavení a zařízení

- laptop (rok pořízení 2016 - materiál),
- monitor (rok pořízení 2013 – materiál),
- laserová tiskárna (rok pořízení 2014 – materiál),
- digitální zrcadlovka – fotoaparát (rok pořízení 2015 – materiál),
- LED televize (rok pořízení 2015 – materiál),
- osobní automobil (rok pořízení 2016 – hmotný majetek).

b) Prostory

- stavební pozemek o rozloze 2 761 m².

c) Zásoby

Sortiment vín dostupný ve vinotéce k zakoupení nebo k ochutnávce bude odebírán přímo z vinařství, kde jsou vína uskladněna v dostatečně vysoké zásobě.

Výše uvedený výčet dostupných fyzických zdrojů neodpovídá celkové potřebě pro podnikání. Pro zahájení podnikání bude nutná výstavba samotného objektu, pořízení vybavení do vinotéky, pokojů i dovybavení kanceláře. Je nutné předpokládat vyšší vázanost prostředků ve fyzických zdrojích.

Lidské zdroje

Vzhledem k tomu, že se jedná o rodinný podnik, také chod penzionu a vinotéky budou zajišťovat rodinní příslušníci, konkrétně tři dcery majitele podniku. Hlavní rozhodovací

a řídicí funkci bude zajišťovat sám majitel, dcery se budou podílet na zajišťování plynulého provozu penzionu i vinotéky včetně úklidu, obsluhy a prodeje ve vinotéce, vyřizování a fakturaci objednávek, komunikaci se zákazníky, zásobování provozu i kompletní vedení účetnictví. Tvorbu, správu a údržbu aplikace rezervačního systému penzionu, e-shopu a webových stránek bude zajišťovat externí spolupracovník, který spravuje také webové stránky vinařství.

Dostupné lidské zdroje jsou pro podnikání vzhledem k jeho rozsahu dostačující. Pozitivně lze hodnotit prakticky minimální potřebu výběrového řízení zaměstnanců, protože personál je plně zajištěn rodinnými příslušníky a smluvními dodavateli, kteří jsou využíváni také pro vinařství. Podnik tak může těžit z dosud vybudovaných vztahů s dodavateli.

Nehmotné zdroje

Dostupné nehmotné zdroje představují zejména schopnosti a znalosti oborového prostředí představitelů podniku, zejména know-how v oblasti sommeliérství a prodeje vín, ale také znalosti z oblasti managementu, marketingu a finančního řízení podniku. Velmi podstatným nehmotným zdrojem je také goodwill vinařství, který bude přenesen také na nově vzniklý penzion s vinotékou, jež ponese jeho jméno. Vinařství má svou vlastní internetovou doménu, která by mohla být využita také pro webové stránky penzionu a pro e-shop.

V souvislosti s nehmotnými zdroji negativně hodnotím již zmiňovanou absenci elektronického obchodu s víny. Bude také nutné vytvořit webovou stránku pro penzion včetně rezervačního systému. Velmi důležitým nehmotným zdrojem je goodwill vinařství, na kterém bude celé podnikání v novém odvětví stavět. Podnik má také velmi dobrou znalost svých produktů a odvětví vinařství. Slabinou je však nedostatek zkušeností v oboru hotelnictví.

Finanční zdroje

Dostupným zdrojem financování pro podnikatelský záměr je zisk minulých období, který vznikl ve vinařství. Vzhledem k plánované vyšší potřebě finančních zdrojů však vlastní zdroje nebudou dostatečné a bude nutné využít také cizích zdrojů, zejména dlouhodobého

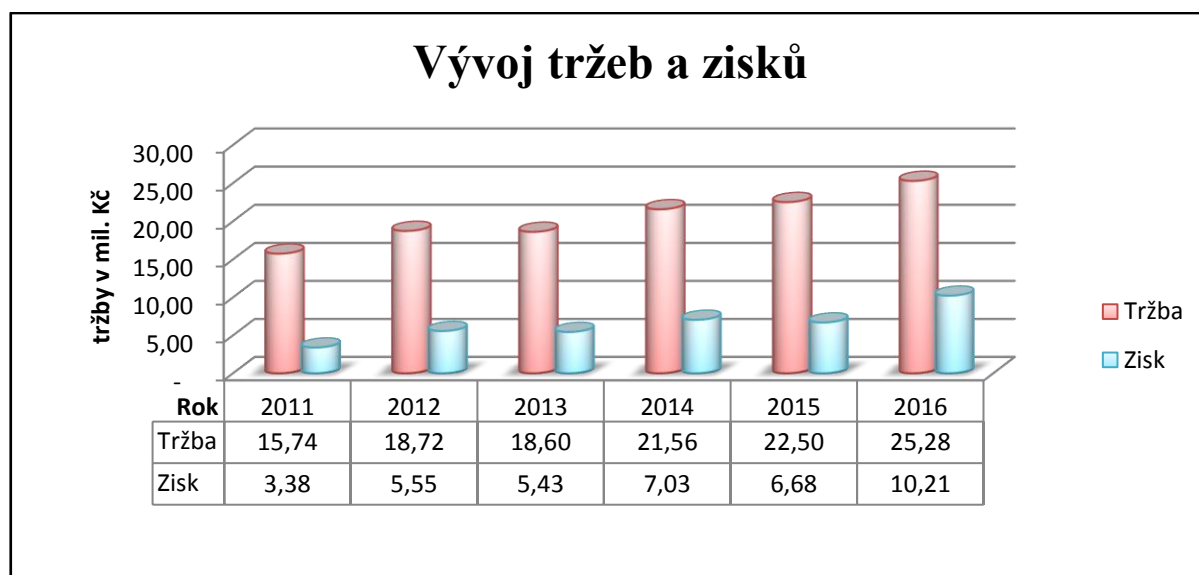
investičního úvěru od banky. V této souvislosti negativně hodnotím právní formu podnikání, kdy pan Tetur podniká jako živnostník, ručí tedy za své závazky celým svým osobním majetkem a také může působit méně důvěryhodným dojmem pro poskytovatele úvěru. Navrhuji proto přehodnocení volby právní formy podnikání ke snížení rizika.

3.7.3 Analýza finanční situace

Vladimír Tetur vede ve svém podnikání daňovou evidenci, proto byly k výpočtu ukazatelů v této kapitole využity uzávěrkové výkazy o majetku a závazcích a výkazy příjmů a výdajů. Budou použiti pouze základní ukazatele finanční analýzy, které poslouží k obecnému zhodnocení finančního zdraví a stavu podniku.

Vývoj tržeb a zisků

V daňové evidenci se výsledek hospodaření získává rozdílem mezi příjmy a výdaji, které jsou zahrnuty do základu daně. V následujícím grafu je uvedeno meziroční srovnání a vývoj tržeb a zisků za posledních pět kalendářních let.



Graf 3: Vývoj tržeb a zisků v letech 2011-2016 (Zdroj: vlastní zpracování, výkazy podniku)

Tržby jsou tvořeny převážně prodejem vlastních výrobků a služeb, které jsou tvořeny prodeje lahvových i sudových vín, prodej zboží se na tržbách podílí pouze v řádu jednotek procent.

Z grafu je zjevné, že tržby podniku mají rostoucí tendenci, zisk do roku 2015 rostl poměrně nízkým tempem. Je to způsobeno přirozeným vývojem a růstem podniku kdy jsou neustále vynakládány prostředky na modernizaci a rozvoj, což snižuje výsledek hospodaření. V roce 2015 oproti roku 2014 tržby vzrostly o 5 %, avšak zisk mírně klesl, a to o přibližně 5 %. Tato malá změna byla způsobena zvýšením skladových zásob. V roce 2016 oproti roku 2015 došlo k největšímu nárůstu tržeb za posledních 6 let, a to o 12 %. Také zisk vzrostl nejvíce v posledním roce, konkrétně o téměř 53 % oproti předchozímu roku.

Po uskutečnění projektu výstavby penzionu s prodejnou se dá očekávat, že tržby z prodeje vín se zvýší, protože je očekávána značná akvizice nových zákazníků, a to i těch stálých. Přibudou také příjmy z prodeje služeb, které dosud nebyly realizovány.

Tabulka 7: Vývoj rentability tržeb podniku v letech 2011-2016 (Zdroj: výkazy podniku, vlastní zpracování)

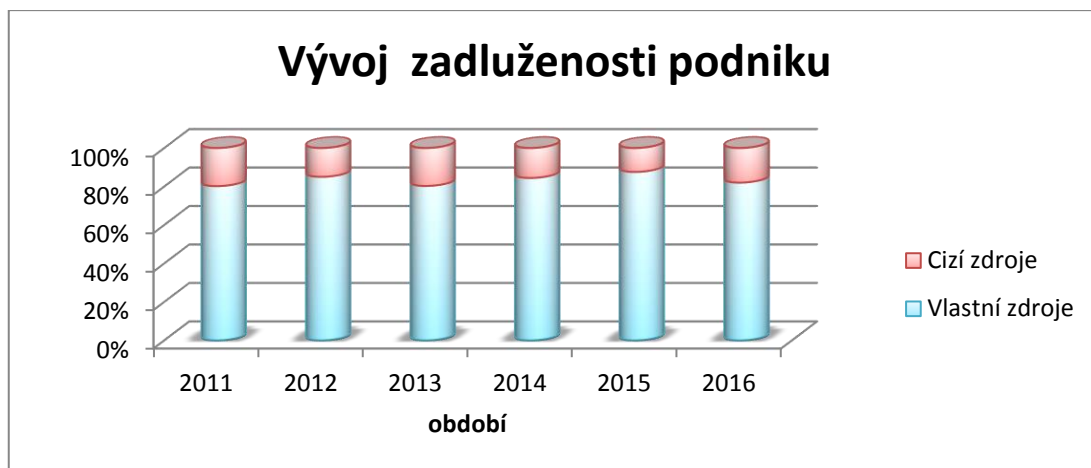
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROS - rentabilita tržeb (v %)	22,07	30,22	29,94	32,6	30,29	40,4

Analýza zadluženosti podniku

V tabulce číslo 8 můžeme vidět, že míra zadlužení podniku je udržována v průběhu pěti let na velmi nízké hodnotě. Majitel podniku se vyhýbá využívání úvěrových zdrojů financování, a udržuje si dostatečnou likviditu prostředků.

Tabulka 8: Vývoj zadluženosti podniku v letech 2011-2016 (Zdroj: výkazy podniku, vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Zadluženost (v %)	19,85	14,97	19,72	15,96	12,43	15,23



Graf 4: Vývoj zadluženosti podniku v letech 2011-2016 (Zdroj: výkazy podniku, vlastní zpracování)

Vývoj vlastnické struktury podniku během posledních pěti let je znázorněn v grafu č. 4. Majetek podniku je poměrně značně překapitalizován, průměrně se podíl vlastních zdrojů pohybuje okolo 80 % z celkového kapitálu. Tento fakt může být příznivý pro budoucí potřebu úvěru, protože podnik působí věrohodnějším dojmem, může mu tak být poskytnuta výhodnější úroková sazba. Podnik volí tuto cestu i navzdory skutečnosti, že vyšší podíl cizích zdrojů by díky daňovému štítu mohl být úspornější. Mohl by si tak nákladové úroky odečíst od základu daně z příjmu fyzických osob.

Na základě výše uvedené finanční analýzy lze poznamenat, že podnik se nachází ve stavu optimálního finančního zdraví. Podnikání je dlouhodobě ziskové a míra zadluženosti je velmi nízká.

3.8 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy budou zhodnoceny nejdůležitější silné a slabé stránky podniku a podnikatelského záměru vyplývající z interní analýzy podniku a také nejvýznamnější příležitosti a hrozby plynoucí z analýzy vnějšího prostředí. Následně bude provedena analýza vztahů mezi jednotlivými silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami, na jejímž základě získáme informace o tom, které z těchto faktorů jsou pro záměr klíčové.

Silné stránky (Strengths)

S1: strategicky výhodná lokalita pro výstavbu penzionu s podnikovou prodejnou a vinárnou

S2: zákazníci věrní značce,

S3: diverzifikace podnikání díky další činnosti,

S4: diferenciací od ostatních penzionů v oblasti (odlišný styl),

S5: designový interiér i exteriér,

S6: moderní technologické vybavení,

S7: využití dobrého jména a silné strategické pozice vinařství,

S8: zaměstnání rodinných příslušníků – spolehlivost, flexibilita,

S9: poskytování služby – finance nejsou vázány na zásoby.

Slabé stránky (Weaknesses)

W1: nedostatek zkušeností v oboru cestovního ruchu,

W2: vysoké vstupní náklady,

W3: předpokládané vysoké marketingové náklady,

W4: sezonnost,

W5: omezení vzhledu budovy ze strany Městského úřadu Velké Bílovice,

W6: úzký pozemek pro výstavbu.

Příležitosti (Opportunities)

O1: rostoucí obliba oblasti,

O2: rozvoj agroturistiky,

O3: znovuoobjevení zájmu o tuzemský turismus,

O4: dotační programy,

O5: nízké úrokové sazby,

O6: rozmach internetové reklamy – levnější forma.

Hrozby (Threats)

T1: vysoce konkurenční prostředí,

T2: zvyšující se nároky turistů na kvalitu poskytovaných služeb,

T3: vysoká citlivost na cenu,

T4: nedostatek kvalifikovaných pracovníků,

T5: tlak na růst mezd,

T6: státní regulace z EU – zvyšující se administrativní zátěž,

T7: hrozba zrušení devizových intervencí – návrat k tržnímu režimu.

Analýza silných stránek

V následující tabulce jsou porovnány všechny vybrané silné stránky mezi sebou podle jejich důležitosti. Ohodnocení číslem 1 znamená, že hodnocený znak je důležitější než porovnávaný, oproti tomu ohodnocení nulou znamená, že je méně důležitý. Hodnocení 0,5 znamená, že hodnocený i porovnávaný znak jsou stejně důležité. Body jsou uděleny na základě úvahy o velikosti příležitosti a také pravděpodobnosti úspěchu při jejím využití. Na základě součtu udělených bodů je vypočtena váha jednotlivých znaků (9).

Tabulka 9: Analýza váhy silných stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

Znaky/Porovnávané	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	součet	váha (v %)
S1	X	1	1	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	5	14,29
S2	0	X	1	0	1	0,5	0	0	0,5	3	8,57
S3	0	0	X	0	0	0,5	0	0,5	0,5	1,5	4,29
S4	0,5	1	1	X	0,5	0,5	0,5	1	1	6	17,14
S5	0,5	0	1	0,5	X	0,5	0,5	1	1	5	14,29
S6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	X	0,5	0,5	1	4,5	12,86
S7	1	1	1	0,5	0,5	0,5	X	0,5	1	6	17,14
S8	0	1	0,5	0	0	0,5	0,5	X	1	3,5	10
S9	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	x	1,5	4,29

Z výsledků analýzy silných stránek vyplývá, že největší důležitost má pět znaků, které jsou uvedeny v tabulce č. 9. Tyto znaky využijeme v pokračujících analýzách.

Tabulka 10: Pět nejdůležitějších prvků z kategorie silných stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

Název	Váha (v %)
Využití dobrého jména a silné strategické pozice vinařství	17,14
Diferenciace od ostatních penzionů v oblasti (odlišný styl)	17,14
Designový interiér i exteriér	14,29
Strategicky výhodná lokalita pro výstavbu	14,29
Moderní technologické vybavení	12,86

Analýza slabých stránek

Analýzu slabých stránek provedeme obdobně jako analýzu silných stránek. V tabulce č. 10 jsou porovnány jednotlivé slabé stránky mezi sebou podle důležitosti a následně jsou znaky vyhodnoceny na základě jejich váhy.

Tabulka 11: Analýza váhy slabých stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

Znaky/Porovnávání	W1	W2	W3	W4	W5	W6	součet	Váha (v %)
W1	X	0,5	0,5	0	0,5	1	2,5	17,24
W2	0,5	X	0,5	0	1	0,5	2,5	17,24
W3	0,5	0,5	X	0,5	1	0,5	3	20,69
W4	1	1	0,5	X	1	1	4	27,59
W5	0,5	0	0	0	X	1	1,5	10,34
W6	0	0,5	0,5	0	0	X	1	6,9

Tabulka 12: Analýza váhy slabých stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

Název	Váha (v %)
Sezonnost	27,59
Předpokládané vysoké marketingové náklady	20,69
Vysoké vstupní náklady	17,24
Nedostatek zkušeností v oboru cestovního ruchu	17,24
Omezení vzhledu budovy ze strany Městského úřadu Velké Bílovice	10,34

Analýza příležitostí

Pro podnik je velmi důležité, aby si byl ve svém podnikání vědom těch příležitostí, které mají největší potenciál úspěchu. Je proto vhodné všechny vybrané příležitosti porovnat mezi sebou podle jejich důležitosti a následně vyhodnotit ty, na které by bylo vhodné se soustředit nejvíce, aby bylo možné vytěžit z nich maximum. Hodnocení příležitostí je v tabulce č. 12 provedeno stejným způsobem, jako v případě analýzy silných a slabých stránek.

Tabulka 13: Analýza váhy příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)

Znaky/Porovnávané	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	součet	váha (v %)
O1	X	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	3	15
O2	0,5	X	0,5	1	0,5	0,5	1	3	15
O3	0,5	0,5	X	1	0,5	0,5	1	4	20
O4	0	0	0	X	0	0,5	0	0,5	2,5
O5	0,5	0,5	0,5	1	X	0,5	1	4	20
O6	1	0,5	0,5	0,5	0,5	X	1	4	20
O7	0,5	0	0	1	0	0	X	1,5	7,5

Z výsledků plynoucích z analýzy příležitostí vyplývá pět nejdůležitějších příležitostí, jejichž výčet je uveden v tabulce č. 13. Tyto příležitosti jsou potenciální faktory k tomu, aby podnik získal konkurenční výhodu, a proto by se měl soustředit na to, aby je ke svému prospěchu náležitě využil a vytěžil z nich maximum.

Tabulka 14: Pět nejdůležitějších prvků z kategorie příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)

Název	Váha (v %)
Znovuobjevení zájmu o tuzemský turismus	20
Nízké úrokové sazby	20
Rozmach internetové reklamy – levnější forma	20
Rostoucí obliba oblastí	15
Rozvoj agroturistiky	15

Analýza hrozeb

Tak jako příležitosti se podnik snaží využít, v případě hrozeb se musí soustředit na jejich eliminaci, a to zejména těch hrozeb, které jsou nejzávažnější z hlediska dopadu na podnik. V následující tabulce jsou hrozby porovnány mezi sebou podle stejné metodiky jako u předchozích analýz.

Tabulka 15: Pět nejdůležitějších prvků z kategorie hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)

Znaky/Porovnávané	T1	T2	T2	T4	T5	T6	T7	součet	váha (v %)
T1	X	1	0,5	1	1	1	1	5	25
T2	0	X	1	1	1	0,5	1	4,5	22,5
T3	0,5	0	X	1	1	1	1	4,5	22,5
T4	0	0	0	X	1	0,5	1	2	10
T5	0	0	0	0	X	0,5	0,5	1	5
T6	0	0,5	0	0,5	0,5	X	0,5	2	10
T7	0	0	0	0	0,5	0,5	X	1	5

Z výčtu hrozeb vyskytujících se na trhu pro náš podnik získala nejvyšší bodové ohodnocení z hlediska důležitosti hrozba vysoké konkurence. Na druhém místě jsou se stejnou váhou zvyšující se nároky turistů na kvalitu služeb a také vysoká citlivost na cenu. Všechny tři tyto hrozby souvisí s konkurenčním bojem, který je na trhu cestovního ruchu v oblasti poslední dobou poměrně přiosťřený. Proto je o to více nutné, se na tato ohrožení

Tabulka 16: Analýza váhy hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)

Název	Váha (v %)
Vysoce konkurenční prostředí	25
Zvyšující se nároky turistů na kvalitu poskytovaných služeb	22,5
Vysoká citlivost na cenu	22,5
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	10
Státní regulace z EU – zvyšující se administrativní zátěž	10

3.8.1 Analýza silných a slabých stránek

Tato analýza slouží k zjištění a ohodnocení těch oblastí, ve kterých má podnik svoje slabiny, a ve kterých naopak vyniká. Na základě toho se následně jednotlivé faktory

roztřídí do čtyř skupin podle toho, v jakém jsou stavu a jak jsou pro podnikatelský záměr důležité (9). Ve spolupráci s vedením firmy Vinařství Vladimír Tetur byl vytvořen následující přehled a hodnocení současného stavu a závažnosti silných a slabých stránek.

Tabulka 17: Hodnocení výkonnosti a závažnosti silných a slabých stránek (Zdroj: vl. zpracování)

Hodnocené faktory	Posuzování stavu			Závažnost		
	Dobrý	Průměrný	Špatný	Vysoká	Průměrná	Nízká
Využití dobrého jména a silné strateg. pozice vinařství	x			x		
Diferenciace od ostatních penzionů v oblasti	x			x		
Designový interiér i exteriér	x				x	
Strategicky výhodná lokalita pro výstavbu	x			x		
Moderní technologické vybavení		x			x	
Sezonnost			x	x		
Předpokládané vysoké marketingové náklady		x				x
Vysoké vstupní náklady			x		x	
Nedostatek zkušeností v oboru			x	x		
Omezení vzhledu budovy ze strany MÚ		x				x

Výsledky z tabulky č. 16 následně implementujeme do čtyř skupin v tabulce č. 17. Volba segmentu matice, do které faktory spadají je závislá na tom, v jakém stavu se znaky v současnosti nachází, a jaká je jejich důležitost pro prosperitu podnikatelského záměru.

Tabulka 18: Matice výkonnosti a závažnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

		Výkonnost	
		Nízká	Vysoká
Závažnost	Vysoká	1 - sezonnost - nedostatek zkušeností v oboru - vysoké počáteční náklady	3 - využití dobrého jména a silné strateg. pozice vinařství - diferenciace od konkurence - strategicky výhodná lokalita pro výstavbu
	Nízká	2 - předpokládané vysoké marketingové náklady - omezení vzhledu budovy ze strany MÚ	4 - designový interiér a exteriér - moderní technologické vybavení

Z výsledků analýzy vnitřního prostředí - silných a slabých stránek vyplývá, že by se podnik měl zaměřovat nejvíce na faktory v poli číslo jedna, kde jsou uvedeny velmi důležité faktory, které však působí ve směru k prosperitě podniku velmi slabě. Tyto aspekty by měly být posíleny. Znaky v poli číslo dva jsou hodnoceny jako velmi důležité, a jejich působení vzhledem k prosperitě je na dobré úrovni. V poli číslo tři se nachází takové faktory, které na prosperitu podniku působí velmi slabě a jsou nevýznamné, není tedy třeba těmto faktorům věnovat velkou pozornost, stejně jako znakům v poli číslo čtyři, protože jejich působení směrem k prosperitě je nízké, ačkoliv je v nich firma silná (9).

3.8.2 Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

Vzájemným zhodnocením silných stránek a příležitostí, slabých stránek a příležitostí, silných stránek a hrozeb a slabých stránek a hrozeb získáme čtyři pohledy na budoucí strategii. Nejdříve spolu jednotlivé dvojice porovnáme na základě intenzity jejich vztahu, k čemuž využijeme bodovou stupnici 1 - 5, kdy 1 značí, že mezi prvky není žádný vztah a 5 značí velmi silný vztah. Zároveň pro negativní vztah hodnotíme záporným znaménkem, pro pozitivní kladným znaménkem (9).

Tabulka 19: Vzájemné posouzení silných stránek a příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)

		Silné stránky					
		Využití dobrého jména a silné strategické pozice vinařství	Diferenciace od ostatních penzionů v oblasti (odlišný styl)	Designový interiér i exteriér	Strategicky výhodná lokalita pro výstavbu	Moderní technologické vybavení	Součet
Příležitosti	Znovuobjevení zájmu o tuzemský turismus	4	4	5	5	4	22
	Nízké úrokové sazby	2	1	5	2	5	15
	Rozmach internetové reklamy – levnější forma	4	4	4	2	3	17
	Rostoucí obliba oblasti	5	4	4	5	1	19
	Rozvoj agroturistiky	4	2	2	5	1	14
							87

Tabulka 20: Vzájemné posouzení silných stránek a hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)

		Silné stránky					
		Využití dobrého jména a silné strategické pozice vinařství	Diferenciace od ostatních penzionů v oblasti (odlišný styl)	Designový interiér i exteriér	Strategicky výhodná lokalita pro výstavbu	Moderní technologické vybavení	Součet
Hrozby	Vysoce konkurenční prostředí	5	5	5	5	5	25
	Zvyšující se nároky turistů na kvalitu poskytovaných služeb	2	3	4	1	5	15
	Vysoká citlivost na cenu	3	-4	-5	1	-5	-10
	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	-2	1	1	1	1	2
	Státní regulace z EU – zvyšující se administrativní zátěž	1	-1	-1	1	-1	-1
							31

Tabulka 21: Vzájemné posouzení slabých stránek a příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)

		Slabé stránky					
		Sezonnost	Předpokládané vysoké marketingové náklady	Vysoké vstupní náklady	Nedostatek zkušeností v oboru cestovního ruchu	Omezení vzhledu budovy ze strany MÚ	Součet
Příležitosti	Znovuobjevení zájmu o tuzemský turismus	3	4	2	2	1	12
	Nízké úrokové sazby	1	5	5	3	1	15
	Rozmach internetové reklamy – levnější forma	3	5	4	-2	1	11
	Rostoucí obliba oblasti	4	3	1	-4	-3	1
	Rozvoj agroturistiky	5	4	1	-2	-3	5
							44

Tabulka 22: Vzájemné posouzení slabých stránek a hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)

		Slabé stránky					
		Sezonnost	Předpokládané vysoké marketingové náklady	Vysoké vstupní náklady	Nedostatek zkušeností v oboru cestovního ruchu	Omezení vzhledu budovy ze strany MÚ	Součet
Hrozby	Vysoce konkurenční prostředí	-5	-5	-5	-5	-2	-22
	Zvyšující se nároky turistů na kvalitu poskytovaných služeb	1	1	-1	-4	-2	-5
	Vysoká citlivost na cenu	-2	-2	-5	-4	1	-12
	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	-3	1	-2	-3	1	-6
	Státní regulace z EU – zvyšující se administrativní zátěž	1	1	-3	1	-2	-2
							-47

Tabulka 23: SWOT matice (Zdroj: vlastní zpracování)

	Silné stránky (<u>S</u> trengths)	Slabé stránky (<u>W</u> eaknesses)
Příležitosti (<u>O</u> pportunities)	87	44
Hrozby (<u>T</u> hreats)	31	-47

Po sečtení vzájemného hodnocení vztahu jednotlivých faktorů v rámci všech čtyř dvojic byly porovnány jednotlivé výsledky v tabulce č. 22. Podle těchto výsledků lze zvolit strategii S-O, tedy Maxi-Max. Tato růstová strategie představuje maximální využití silných stránek podniku a dobití maxima trhu. Podnik za použití této strategie ofenzivně využívá své silné stránky a všechny příležitosti trhu. Za použití této strategie lze dosáhnout nejlepšího možného výsledku (9).

4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V této části diplomové práce bude uveden samotný návrh podnikatelského plánu dle struktury uvedené v teoretické části. Využity budou poznatky získané z analytické části.

4.1 Exekutivní souhrn

S rozvojem agroturistiky, venkovského cestovního ruchu a celkovou stoupající oblíbeností tuzemské turistiky se poptávka po ubytovacích službách zvyšuje, a zvyšují se také nároky na ubytovací zařízení. Proto vznikl podnikatelský záměr na výstavbu Penzionu Tetur, jako rozšíření Vinařství Vladimír Tetur. V tomto penzionu je prioritou zaměření na nadstandardně čisté a moderní prostředí s veškerým potřebným vybavením a na poskytování služeb vysoké kvality. Nabízíme tak zážitek z pobytu mezi vinnými sklepy a vinohrady v designovém prostředí. Kromě možnosti ubytování se v tomto objektu nachází také prodejna vín Vinařství Vladimír Tetur s možností posezení a ochutnávky nebo také řízené degustace. Zaměstnání budou rodinní příslušníci, díky čemuž bude vždy dosaženo osobního a nadstandardního přístupu k hostům.

Hlavní myšlenkou a cílem tohoto záměru je návrh podnikatelského plánu na rozšíření rodinného podniku, který bude představovat efektivní investici disponibilních finančních prostředků, jejíž výsledkem bude výhodné zhodnocení spolu se zaměstnáním rodinných příslušníků.

4.2 Popis podniku a podnikatelské příležitosti

Název podniku:	Vinařství Vladimír Tetur, s. r. o.
Sídlo:	Záhumní 1277, Velké Bílovice 691 02
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)
Předmět činnosti:	výroba vína, ubytovací služby, hostinské služby, maloobchod
Jednatel:	Vladimír Tetur, Záhumní 1277, Velké Bílovice, 691 02, r. č.: 641113/5746
Základní kapitál:	1 000 000 Kč

Vinařství Vladimír Tetur je podnik s dvacetiletou tradicí výroby vína a vinohradnictví. Předmětem této diplomové práce je jeho rozšíření o další objekt, konkrétně penzion s prodejnou vín s možností posezení a ochutnávky, který ponese název Penzion Tetur. Penzion se zaměřuje zejména na poskytování nadstandardních služeb v moderním a designovém prostředí mezi tradičními vinnými sklepy a vinohrady. Kromě možnosti ubytování bude možné také posezení u skleničky vína nebo objednávka řízené degustace se sklepmistrem vinařství.

Pozemek pro výstavbu penzionu se nachází na hlavní frekventované ulici sklepní oblasti Velkých Bílovic. Skutečnost, že v sezoně denně touto ulicí prochází velké množství turistů, bylo hlavním motivem pro výstavbu dalšího objektu, který je na mnohem viditelnějším místě než budova vinařství. Pravděpodobně tak bude možné dosáhnout vyšších prodejů a potenciálně i získání nových stálých zákazníků. Ke zvýšení tržeb z prodeje vína by také měl přispět nově zavedený internetový obchod s víny Vinařství Vladimír Tetur. Veškeré činnosti spojené s prodejem přes e-shop, jako je vyřizování objednávek, správa e-shopu, webových stránek a sociálních sítí a samozřejmě také balení vín a jejich odesílání bude probíhat v novém penzionu zejména za účelem jeho dostatečného vytížení v době mimo sezonu.

Volba právní formy podnikání

Pan Vladimír Tetur dosud provozoval vinařskou činnost na základě živnostenského oprávnění. V roce 2016 se však obrat podniku blížil hranici pro povinnost vedení účetnictví, která dosud byla hlavním důvodem, proč pan Tetur odkládal změnu právní formy. S rozšířením společnosti je jisté, že obrat bude překročen, a podnik bude muset vedení daňové evidence nahradit vedením podvojného účetnictví. Z toho důvodu již není žádný důvod, proč nezměnit právní formu. Podnikání na základě živnostenského oprávnění má kromě nepovinného vedení podvojného účetnictví i další výhody, zejména ve formě nižší administrativní zátěže při zakládání podniku a také nižší finanční náročnost spojenou se založením podniku. Nevýhodou je však nižší důvěryhodnost u poskytovatelů cizího kapitálu a ručení celým osobním majetkem fyzické osoby.

Navrhuji proto změnu právní formy na společnost s ručením omezeným. Pan Tetur, který bude jediným společníkem, bude ručit za závazky společnosti pouze do výše

nesplaceného vkladu uvedeného v obchodním rejstříku. Další výhodou je také skutečnost, že v případě změny nebo smrti společníka na rozdíl od fyzické osoby podnikání nezaniká. Společnost také působí důvěryhodnějším dojmem pro obchodní partnery.

Z důvodu nižší časové i administrativní náročnosti převodu podnikání na začátku roku navrhuji zápis do obchodního rejstříku k 1.1.2018. Vyhneme se tak nutnosti provedení účetní závěrky a dalších procesů, které by bylo nutné provést za účelem změny právní formy. Je tedy příhodné využít toho, že tyto záležitosti jsou na konci roku vyřízeny. Jediným společníkem bude pak Vladimír Tetur, nebude tedy nutné stanovit rozdělení podílů na zisku. Odměny rodinným příslušníkům budou vypláceny na základě pracovní smlouvy.

4.3 Cíle firmy a vlastníků

Cíle vlastníků v souvislosti s tímto podnikatelským plánem byly stanoveny na základě pravidel SMART tak, aby byly specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově vymezené.

Strategické cíle

- v průběhu 5 – 7 let rozšíření penzionu o další apartmán v podkroví penzionu,
- zvýšení celkového obrátu podniku o 20 % do pěti let po zahájení provozu,
- návratnost investice do 6 let od zahájení provozu.

Střednědobé cíle

- pořízení malé sauny a vířivky jako doplňkové služby k ubytování v průběhu tří let,
- zvýšení tržeb z prodeje vína o 10 % do tří let od zahájení provozu prodejny a e-shopu,
- průměrná roční obsazenost penzionu alespoň 30 % ve třetím a dalších letech provozu.

Obecnými cíli podniku je dosáhnout co nejvyšší zákaznické spokojenosti s kvalitou výrobků a služeb a s tím spojené získání a udržení tržního podílu. Cílem je využít

nadstandardní vybavení penzionu, prvotřídní služby a flexibilitu jako hlavní konkurenční výhodu v rámci cílového segmentu a poukázat tím na nedostatky konkurence.

4.4 Analýza trhu

Analýza trhu byla provedena v rámci analytické části této práce. Z ní vyplývající skutečnosti mají převážně pozitivní důsledky pro tento podnikatelský záměr a dá se říci, že se trh nachází ve stavu, kdy je pro podnik žádoucí na něj vstoupit. Byla provedena také segmentace a uvedení potenciálních skupin zákazníků, na které je vhodné zacílit.

Hlavní cílová skupina budou převážně páry v produktivním věku (30 – 65 let), pocházející ze střední až vyšší sociální vrstvy, a také rodiny s dětmi. Za perspektivní cílovou skupinu považují také zahraniční turisty tohoto segmentu, kteří mají obecně vyšší nároky na kvalitu zboží i služeb.

4.5 Obchodní plán

První z činností provozované v Penzionu Tetur je prodej vín Vinařství Vladimír Tetur. Na tuto činnost se bude podnik zaměřovat nejvíce a očekáváme také nejvyšší zisk právě z prodeje vín. Předpokládáme, že díky strategicky výhodnému umístění prodejny, poměrně známé značce vín s dobrou pověstí a také díky modernímu vzhledu prodejny bude již od začátku po zahájení provozu dosahováno uspokojivé míry prodeje, a to zejména během turistické sezony od března do září. Neměl by tedy být problém do tří let dosáhnout zvýšení celkových tržeb z prodeje vína o 10 %. V prodeji bude celý sortiment vinařství, včetně sudového vína. Lahve a sudy budou umístěny ve skladové místnosti, která se nachází v blízkosti prodejny tak, aby byly zásoby vždy po ruce. Zásoby budou udržovány stále ve stejné výši, obzvlášť díky blízkosti velkého skladu ve vinařství a možnosti doplnění zásob kdykoliv bude třeba by nikdy nemělo dojít ke kritickému snížení zásoby. Vína budou v prodeji za stejné ceny jako ve vinařství. Doplnkově budou vína v prodeji i přes e-shop, který umožní pokrytí větší plochy a více trhů. Provoz internetového obchodu může také zajistit určité vytížení zaměstnanců mimo sezonu.

Celkově má tato činnost největší váhu v rámci činnosti penzionu, a to odborným odhadem majitele cca 40 %.

V penzionu bude také možnost posezení a ochutnávky vína. Samozřejmě bude zdarma podávání vody, která byla certifikována jako voda k vínu a také drobné pokrmy, které je možné snoubit s víny. Degustační místnost se nachází přímo v prodejně, která je spojena s recepcí. Obsluhovat tedy budou samy recepční/provozní penzionu. Pro kratší návštěvy nebo pro účely výběru vína ke koupi budou k dispozici samoobslužné vinné automaty, ze kterých můžou zákazníci sami ochutnat některá vybraná vína. Příjemné a moderní prostředí a také možnost ochutnávky vín bez nutnosti rezervace degustace u vinaře by měly být největším lákadlem pro navštívení tohoto podniku. Váha této činnosti byla odhadnuta na 35 %.

V neposlední řadě budou v penzionu poskytovány samozřejmě i ubytovací služby. Zde je největším lákadlem pro hosty a konkurenční výhodou nadstandardní vybavení a moderní design pokojů. K dispozici budou čtyři totožné pokoje typu studio s vlastním sociálním zařízením, kuchyní a obývací částí. Rezervace pokojů bude možná jak telefonicky, tak přes internetový rezervační systém nebo přímo osobně na recepci penzionu. Cena za pobyt se bude odvíjet od počtu strávených nocí a v případě delších pobytů bude stanovena sleva. Ceny budou stanoveny zvlášť za pobyt se snídaní a zvlášť bez snídaně. Úklid a ostatní doprovodné služby budou zahrnuty v ceně. Podrobnější informace o produktech, službách a jejich cenách jsou uvedeny v marketingovém plánu. Vzhledem k vysoké konkurenci a nedostatku zkušeností očekáváme z počátku spíše nižší obsazenost, a to převážně o víkendech. V prvním roce předpokládáme, že návštěvnost nepřevýší 10 % z celoroční ubytovací kapacity. Postupně očekáváme během pěti let mírný růst, ve třetím roce máme za cíl dosáhnout vytíženosti 30 % a do pěti let pak 40 %.

Obecným obchodním záměrem je zejména zviditelnění vinařství za účelem zvýšení tržeb z prodeje vína. Toho bude dosaženo díky výhodné lokalitě umístění prodejny a možnosti ochutnávky vína prakticky kdykoliv. Ubytovací služby jsou pojaty jako doplňková činnost k využití poptávky na trhu a také vytížení personálu. Váha ubytovací činnosti byla odhadujeme na 25 %, avšak počítáme s tím, že podíl jednotlivých činností na celkových tržbách se bude v průběhu let lišit kvůli odlišným predikcím trendů.

4.6 Marketingový plán

Tato kapitola bude zaměřena na popis marketingového plánu pro rozšíření podnikatelské činnosti. Pro účely tvorby tohoto plánu je využit marketingový mix 4P, který se zaměřuje na oblast produkt (Product), cena (Price), propagace (Promotion) a distribuce (Place).

4.6.1 Produkt

Vinařství Vladimír Tetur se nyní zabývá výrobou a prodejem tichých vín, ale předmětem tohoto podnikatelského plánu je rozšíření této činnosti i na maloobchodní prodej, provozování malé vinotéky a poskytování ubytování, a to vše v jednom objektu, který bude nově vystavěn.

Ubytování v penzionu

Prvním z "produktů", jejichž zavedení je součástí tohoto podnikatelského plánu je poskytování ubytování v nově vybudovaném penzionu. Jedná se tedy o službu, která bude měřena a uvedena v ceníku v jednotce strávených nocí v penzionu.

V penzionu se budou nacházet čtyři stejné pokoje typu studio, v jedné místnosti se tedy nachází jak postel, tak obývací místnost s televizorem a minibarem a malý kuchyňský kout. Pro vyšší pohodlí bude do pokojů umístěna velká postel typu "king bed" s rozměry 200 x 200 cm. Samozřejmostí je i možnost přistýlky. Každý pokoj také disponuje vlastním sociálním zařízením, kde bude pro potřeby hostů kromě sprchového koutu a vany také základní hygienické potřeby. Za penzionem je umístěna prostorná zahrada s terasou a také malým zákoutím s vybavením pro děti. Možnost zábavy pro děti by měla přilákat rodiny s dětmi, posezení na terase s výhledem na vinice zase uvítají páry nebo skupiny přátel.

Součástí ubytovacích služeb je i samotný proces ubytování probíhající na recepci a další doprovodné služby. Již od začátku je od personálu penzionu, zejména od recepční, vyžadován silně prozákaznický přístup. Samozřejmostí je podání organizačních informací o umístění pokojů zákazníků, terasy, místnosti pro podávání snídaní či uschování bicyklů.

Rezervace ubytování bude možná jak pomocí rezervačního systému přes internet, tak telefonicky, emailem nebo osobně. Po příjezdu hosté předloží průkaz totožnosti a zvolí si způsob placení ihned nebo po pobytu. Následně obdrží klíče od svých pokojů a případně i od kolárny.

Snídaně bude pro hosty poskytována formou švédských stolů tak, aby si každý byl schopen vybrat. Umístění snídani bude v prostorách recepce, která je spojená s posezením fungujícím jako vinárna. V ranních hodinách bude tento prostor sloužit jako snídaňová místnost.

Pro udržení vysoké kvality, čistoty a hygieny v pokojích nebude možné ubytování se zvířaty.

Ochutnávka vín

Penzion bude spíše menší, proto bude místnost s recepcí současně sloužit také jako snídaňová místnost, podniková prodejna vín a vinárna, kde budou k ochutnání všechna vína ze sortimentu pana Tetura. Možnost posezení u vína bude k dispozici jak hostům penzionu, tak i ostatním hostům. V nabídce budou kromě vína pana Tetura také různé pochutiny k vínu, jako například sýry, olivy, uzeniny a podobně. Vše samozřejmě tak, aby bylo možné tyto pokrmy snoubit s nabízeným vínem. K dispozici budou také nealkoholické nápoje, káva a čaj. Džbán s čistou vodou z kohoutku bude hostům podáván automaticky a zdarma.

Hosté se mohou buď nechat obsloužit od personálu, který je erudován také k odbornému výkladu o víně či doporučení. V případě, že chtějí pouze rychlou degustaci za účelem nákupu vína, mohou si sami svým tempem vybraná vína ze sortimentu ochutnat z vinných automatů, které jsou uzpůsobené tak, aby víno vydrželo čerstvé a v dobrém stavu i při delším otevření.

Prodej vín

Vzhledem k nevýhodnému umístění výrobní haly, která dosud sloužila i jako jediná podniková prodejna, bylo již po dlouhá léta uvažováno i o výstavbě další podnikové prodejny, která by se nacházela více "v centru dění", což je v našem případě hlavní ulice

sklepní oblasti ve Velkých Bílovicích. To bylo prvotním impulzem k rozšíření podniku o tento penzion s maloobchodní prodejnou a vinárnou.

Prodej vín se bude uskutečňovat v hlavní místnosti. Je zde také recepce, kterou pro účely prodeje vína můžeme nazývat "prodejním pultem". Vedle recepce bude umístěna osvětlená designová vitrína s veškerým sortimentem, který je zákazníkům na výběr. V případě potřeby bude zaškolený personál schopen poradit s výběrem. Zákazníci mohou před nákupem víno ochutnat ze samoobslužného vinného automatu. Samozřejmostí je možnost platit za víno jak hotově, tak platební kartou. Všechny tyto aspekty by měly napomoci tomu, aby byl zákazník při návštěvě prodejny spokojen a odcházel s nákupem.

4.6.2 Cena

Pro ubytovací služby budou v penzionu stanoveny následující ceny ubytování (v částkách bez DPH):

- cena za pokoj: 1 500 Kč vč. snídaně, 1 650 Kč bez snídaně,
- cena za přistýlku: 500 Kč vč. snídaně, 450 Kč bez snídaně,
- děti do 3 let bez nároku na lůžko zdarma

V ceně je zahrnut poplatek z ubytovací kapacity, který je odváděn Městskému úřadu. Součástí ceny je také cena za snídaně. Za úschovu kol, parkování nebo ostatní doplňkové služby jako je půjčení sportovních potřeb nebo grilu nebudou účtovány další poplatky.

Ve vinotéce budou ceny rozlévaného vína navýšena přírážkou 50 % k prodejní ceně jedné lahve. Ceny celých lahví, které budou hosté konzumovat ve vinárně budou naceněny s přírážkou 25 % k prodejní ceně. Ochutnávka z vinných automatů za účelem rozhodnutí o nákupu bude pro zákazníky zdarma. Díky přijatelné ceně za ochutnávku přímo ve vinotéce můžeme předpokládat, že hosté budou ochotni si o to více vína nakoupit domů.

Řízené degustace se someliérem vinařství budou zpoplatněny částkou 300 Kč za každou otevřenou lahev.

Ceny vín k prodeji budou na úrovni velkoobchodních cen, za které jsou v prodeji také ve vinařství.

4.6.3 Propagace

K tomu, aby byl podnik schopen zvolit vhodný způsob propagace je nutné, aby správně identifikoval svého zákazníka a poznal jeho zájmy, chování a media, která sleduje a byl schopen směrem k nim komunikovat nový podnikatelský subjekt a jeho výhody (41). Pro propagaci nového podniku bude využito několika různých způsobů.

V dnešní době je nejvyužívanějším komunikačním kanálem a médiem internet. Lidé ho využívají pro práci, ale i zábavu, a na sociálních sítích tráví mnohdy několik hodin denně. Proto jednou z forem propagace bude i profil a reklama na Facebooku a také profil na Instagramu. Pomocí profilu na Facebooku, který je zdarma, budeme moci snadno a efektivně komunikovat se zákazníky a odpovídat na jejich dotazy. Zveřejněny budou fotografie a informace o novinkách jak ve vinařství, tak v penzionu. Využijeme také placenou reklamu na Facebooku, která by měla zjednodušit a urychlit akvizici nových sledovatelů. Následně je možné díky pravidelnému kontaktu a zajímavým příspěvkům dosáhnout toho, že získáme pravidelné zákazníky a dosáhneme tak nejen akvizice, ale také retence. Jednou z velkých výhod reklamy na internetu je možnost ihned sledovat vyhodnocení a statistiky návštěvnosti a dalších trendů. Reklamy na Facebooku jsou finančně výhodné, protože fungují na principu PPC reklamy, což znamená pay-per-click, tedy že platíme za kliknutí uživatele na reklamu, ne za její zobrazení (42).

Na principu PPC reklam funguje také například Google AdWords, což je reklama ve vyhledávači Google. Tuto reklamu jsme se rozhodli využít z toho důvodu, že ji považujeme za nevtravou formu reklamy, protože se uživatelům zobrazí pouze pokud téma hledají, protože funguje na základě shody klíčových slov a textu reklamy a dalších faktorů (42). Opět je velkou výhodou možnost sledovat statistiky návštěvnosti a také konverzi. Cena za tuto reklamu se odvíjí od námi zvolené maximální ceny za proklik, od které se odvíjí výsledná pozice ve vyhledávači. Od těchto forem reklamy si slibujeme zvýšení povědomí o vinařství i penzionu a samozřejmě také rezervaci ubytování, návštěvu vinotéky nebo nákup na e-shopu.

Další formou propagace bude také placený článek v některém z lifestyleových časopisů orientujících se na vyšší sociální vrstvu, jako je například časopis First Class, Forbes nebo časopis zaměřující se na vinařství Wine & Degustation. Díky článku bychom mohli

efektivním způsobem informovat naši cílovou skupinu o novém penzionu a vysvětlit svou konkurenční výhodu.

Velký význam pro propagaci penzionu s vinotékou bude mít také pojmenování penzionu podle Vinařství Vladimír Tetur a také odvozené logo. Název bude „Penzion Tetur“, a to zejména z toho důvodu, aby si lidé sami asociovali souvislost s vinařstvím a mohli případně spoléhat na předchozí dobré zkušenosti s tímto podnikem, nebo jeho dobrou pověst. Ve vinařství budou umístěny letáky penzionu, což umožní oslovit zákazníky, kteří jezdí pro víno do vinařství.

Důležitou formou je jak pro vinařství, tak pro penzion šíření dobrých zkušeností a doporučení, tzv. „word of mouth“. V současnosti se lidé stále více zajímají o předchozí zkušenosti zákazníků a sledují recenze na internetu. Proto je pro nás velmi důležité dbát na to, aby zákazníci byli vždy spokojeni. Považujeme za efektivní vyhýbat se agresivní reklamě ve formě billboardů a reklamních spotů v televizi nebo rádiu a zachovat si tak určitou exkluzivitu. Samozřejmě budou ve Velkých Bílovicích umístěny naváděcí a informační cedule, aby bylo usnadněno hledání objektu.

4.6.4 Distribuce

Umístění podnikání je velmi důležitou částí marketingového mixu, obzvlášť v případě tohoto podnikatelského záměru, jehož hlavní úlohou je akvizice nových zákazníků využitím prodejny v turisticky frekventované oblasti. Pro umístění penzionu jsme vybrali hlavní ulici sklepní oblasti ve Velkých Bílovicích, kudy v sezoně projíždí stovky návštěvníků, ale i náhodných kolemjedoucích, kteří si mohou chtít nakoupit víno v prodejně. Výhodná lokalita je to také pro hosty, kteří se sice chtějí ubytovat a zažít atmosféru mezi vinnými sklepy, ale preferují vyšší standard a moderní vybavení. Umístění penzionu s vinotékou považujeme za jednu z největších konkurenčních výhod.

Vzhledem k tomu, že se jedná o službu, kde zákazníci dojíždí za službou, a ne služba za zákazníky, a také o prodej v kamenné prodejně, je velmi důležitý vzhled podniku a také personální obsazení, protože díky povaze podnikání budeme přicházet do přímého kontaktu se zákazníky, je tedy důležité na ně co nejlépe působit.

Distribučním kanálem bude také internet, a to pro prodej vín přes e-shop a pro rezervaci ubytování, obojí bude umístěno na webových stránkách penzionu. Také Facebookové stránky, které mohou oslovit zákazníky můžeme považovat za distribuční kanál. Výhody využití sociální sítě Facebook pro naše podnikání byly uvedeny v kategorii propagace marketingového mixu.

4.6.5 Lidé

V sektoru služeb zákazníci nemohou hodnotit spokojenost s kvalitou výrobku, na který se mohou podívat, sáhnout a používat jej. Hodnotí kvalitu poskytované služby, místo, kde byla služba uskutečněna, ale v neposlední řadě také personál, který službu zprostředkoval a poskytnul. Zaměstnanci v podniku zabývajícím se poskytováním služeb musí splňovat určité předpoklady, aby zákazník odcházel s dobrým pocitem a dál mohl šířit pozitivní zkušenosti a doporučení. Měli bychom proto v našem penzionu zaměstnat lidi, kteří dobře zvládají styk se zákazníky, mají aktivní přístup k práci a jsou komunikativní. Veškerý personál neohledně na pracovní pozici by měl v každém případě mít dostatečné znalosti a schopnosti, aby mohl zastávat jeho funkci, proto se budou zaměstnanci účastnit různých školení, ať už sommeliérských kurzů, baristických kurzů, kurzů digitálního marketingu, nebo kurzů soft skills, které jsou také velmi důležité při styku se zákazníky.

4.6.6 Procesy

Aby byl podnik schopen poskytovat vysoce kvalitní služby, je nutné zaměřit se na průběh všech podnikových procesů a odstranit případné nedostatky. Jedině tak, že se zaměříme na fungování jednotlivých částí (procesů), může fungovat služba jako celek.

Proces ubytování hostů začíná tím, že host provede rezervaci, ať už telefonicky, osobně, nebo přes rezervační systém na internetových stránkách penzionu. V tomto případě musíme dbát na to, aby webová stránka byla optimalizovaná, přehledná a pro návštěvníky uživatelsky přívětivá. V datum uskutečnění pobytu následuje check-in na recepci, kde dochází k prvnímu kontaktu hosta s personálem a formuje se první dojem o penzionu, který může ovlivnit spokojenost z celého pobytu. Je proto vhodné zajistit hladký chod recepcie, s čímž souvisí rozpis služeb na recepci, a v našem případě současně i ve vinotéce. Optimální bude střídání směn, kdy jedna směna bude od 7:00 do 15:00 a druhá

směna od 13:00 do 21:00. V časovém rozmezí, kdy se recepční překrývají bude jedna mít čas na případný úklid nebo doplnění zásob. Recepční budou v tuto dobu vždy k dispozici na recepci, v noci a zkrácené pracovní dny budou dostupné na telefonu. Tato provozní doba se bude dodržovat samozřejmě pouze v sezóně, mimo sezónu bude provozní doba zkrácena podle počtu ubytovaných hostů. Pokud v penzionu nebudou ubytováni žádní hosté, bude vinotéka pro zákazníky otevřena od 10:00 do 18:00. V den, kdy se host odhlašuje z penzionu také musíme dbát na hladký průběh, vyřídit všechny potřebné záležitosti jako je platba, vrácení klíčů apod., a případně se hostů zeptat na zpětnou vazbu, která je pro nás velmi důležitá.

Pro zajištění potřebné velikosti zásob jak už ve vinotéce, tak pro přípravu snídaní nebo úklid, musíme vhodně plánovat nákupní a zásobovací proces. V případě zásob vína navrhuji udržovat zásobu tak, aby neklesla pod předem stanovenou míru, a v případě zajišťování snídaní a úklidu plánovat týdně tak, abychom měli k dispozici vše, co je potřeba a personál nemusel improvizovat. Snídaně budou probíhat od 7:30 do 11:00. Je také vhodné udělat systém v procesu úklidu, nejlépe přesný rozvrh úklidu a „check list“ všech činností, které jsou potřeba udělat v rámci všech čtyř pokojů i ostatních prostor.

Mimo sezónu nebo ve volných chvílích, či když nejsou v penzionu ubytováni žádní hosté, se personál může věnovat vyřizování objednávek z e-shopu, správě sociálních sítí, webových stránek nebo jiným marketingovým činnostem a hledání způsobů zlepšení stávajících procesů.

4.6.7 Materiální prostředí

Kvůli obtížné uchopitelnosti služeb je nutné do marketingového mixu zahrnout také materiální prostředí v souvislosti s poskytováním služby. V našem případě bude služba ubytování poskytována v novém moderním penzionu, který má působit jeho designem netradičním dojmem tak, aby návštěvníky zaujal a odlišoval jej od konkurenčních penzionů. Přidanou hodnotou ke službám bude nadstandardní přístup a ochota personálu, perfektní čistota a doplňkové služby.

4.7 Organizační plán

Hlavní slovo bude mít v podniku majitel, pan Vladimír Tetur, který se však nebude podílet na denním chodu penzionu. To budou mít na starosti tři dcery, čímž odpadne starost a náklady spojené s náborem kvalifikovaných zaměstnanců. Nejstarší dcera má vysokoškolské vzdělání z oboru vinařství a vinohradnictví, což je velmi příhodné, protože pro degustace a rady ohledně nákupu vín je nutné zaměstnávat odborně kvalifikovaného pracovníka. Bude mít na starost kromě chodu recepce, prodeje vín a obsluhy hostů také řízení zásob vína, aktualizace vinného listu a řízené degustace. Já jako druhá dcera díky svému vzdělání v ekonomickém oboru a doposud nasbíraným zkušenostem bych měla být schopna zajistit administrativní chod podniku, jeho finanční řízení, včetně vedení účetnictví a správu sociálních sítí. Samozřejmě se při své směně budu také věnovat zabezpečování chodu recepce, prodeji vín a obsluze hostů. Nejmladší dcera v současnosti studuje ekonomickou střední školu se zaměřením na cestovní ruch, mohla by tedy v budoucnu přispět svými znalostmi v tomto oboru. Do doby, než střední školu dokončí, bude v penzionu vypomáhat ve volném čase a o víkendech. V sezóně bude nutné zaměstnat brigádníka na úklid a praní prádla, aby byl zajištěn plynulý chod i za plného vytížení penzionu

4.8 Finanční plán

Pro zjištění, zda je podnikatelský plán realizovatelný, je nutné jej převést do peněžního vyjádření. Základem je predikce peněžních toků odhadem pravděpodobných kapitálových výdajů a příjmů z podnikání, aby bylo možné zjistit rentabilitu a návratnost záměru. Následně je nutné také vyčíslit počáteční náklady i náklady související s provozem a výnosy z podnikání. Prognózy jsou vytvořeny na základě expertního odhadu majitele podniku a autora této práce, který čerpá ze svých zkušeností a analýzy trhu a poptávky.

Počáteční náklady k zahájení podnikání

K založení obchodní společnosti se pojí nutné počáteční administrativní náklady, které jsou uvedeny v tabulce č. 24. Částky jsou uvedeny v cenách bez DPH, protože podnik jako plátce DPH si daň uplatní ze vstupů.

Tabulka 24: Náklady na založení obchodní společnosti (Zdroj: 44)

Počáteční náklady k zahájení činnosti	
Sepsání notářského zápisu o založení s. r. o.	2 000 Kč
Sepsání notářského zápisu o osvědčení pro zápis do rejstříku	1 000 Kč
Odměna notáře	300 Kč
Výpis z rejstříku trestů	100 Kč
Podpis na souhlasu s uvedením sídla	30 Kč
Výpis z katastru nemovitostí	100 Kč
Celkové náklady na založení s. r. o.	3 530 Kč

Marketingové náklady

V tabulce číslo 25 je uveden podrobný popis počátečních marketingových nákladů.

Tabulka 25: Marketingové náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

Marketingové náklady	
Webové stránky	15 000 Kč
Naváděcí cedule	5 000 Kč
Internetová reklama	10 000 Kč
Reklama v časopise	100 000 Kč
Celkové náklady na marketing	130 000 Kč

Mzdové náklady

Ve společnosti budou zaměstnáni dva zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, kteří budou vykonávat stejnou funkci a budou mít stejnou odpovědnost, proto i výše jejich odměny bude totožná. Výše jejich mezd je uvedena v tabulce číslo 26.

Tabulka 26: Mzdové náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrubá mzda	25 000 Kč
SHM	33 500 Kč
Celkové mzdové náklady	33 500 Kč
Počet zaměstnanců	2
Celkové roční mzdové náklady	804 000 Kč

Provozní náklady

V tabulce číslo 27 jsou uvedeny provozní náklady na zajištění každodenní podnikatelské činnosti na první a druhý rok provozu. V kategorii zásoby jsou započteny náklady na snídaně a hygienické potřeby pro hosty a také za nápoje (mimo víno) a občerstvení pro provoz vinotéky. Do marketingových nákladů jsou zahrnuty náklady na reklamu a na tvorbu a správu webových stránek. Do kategorie ostatní provozní náklady byly zahrnuty nákupy čistících prostředků, kancelářských potřeb, pohonných hmot, náklady na opravy a údržbu, a ostatní výdaje na provoz budovy. Uvedené částky jsou pouze orientační, v dalších letech budeme počítat s mírným růstem režijních nákladů a v případě úroků z úvěru budeme počítat s klesajícími částkami z důvodu anuitního splácení a umořování dluhu. Do částky odpisů byly zahrnuty odpisy osobního automobilu a budovy. Provozní náklady jsou v prvním roce vyšší zejména kvůli nutnosti vybavení penzionu a prodejny nábytkem a vybavením. V dalším roce neočekáváme žádné další náklady na vybavení.

Tabulka 27: Propočet provozních nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)

Roční provozní náklady (v Kč)	1. rok	2. rok
Vybavení penzionu a prodejny	2 000 000	-
Mzdové náklady	804 000	804 000
Zásoby	60 000	65 000
Energie	96 000	96 000
Marketingové náklady	130 000	16 000
Internet, telefon	16 500	16 500
Pojištění majetku a odpovědnosti	2 000	2 000
Ostatní provozní náklady	60 000	60 000
Odpisy	180 266	495 750
Úroky z úvěru	372 526	344 057
Celkové provozní náklady	3 721 292	1 899 307

4.8.1 Celkové náklady

V následující tabulce jsou uvedeny celkové předpokládané náklady projektu v dalších letech jeho fungování. Zatímco odpisy dlouhodobého majetku zůstávají konstantní, v případě marketingových nákladů budou náklady v dalších letech nižší, protože marketingová kampaň nebude tak rozsáhlá. Úroky z úvěru budou v dalších letech klesající. Mzdy zůstávají konstantní až do pátého roku provozu, kdy budou navýšeny o 3 %.

Tabulka 28: Celkové náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

Skupina nákladů	Rok				
	2018	2019	2020	2021	2022
Zřizovací náklady	3 530	-	-	-	-
Marketingové náklady	130 000	16 000	16 000	16 000	16 000
Mzdové náklady	804 000	804 000	804 000	804 000	844 200
Úroky z úvěru	372 526	344 057	315 534	280 801	245 705
Odpisy	180 266	495 750	495 750	495 750	495 750
Ostatní provozní náklady	2 234 500	239 500	251 475	264 049	277 251
Celkové náklady	3 724 822	1 899 307	1 882 759	1 860 600	1 878 906

4.8.2 Výnosy

Výnosy společnosti plynou v první řadě z tržeb z prodeje vína ve vinotéce, za ubytování hostů v penzionu, z ochutnávek a degustací a také z provozu e-shopu.

Očekávané výnosy z ubytovací činnosti

Maximální výše tržeb za obsazení všech čtyř pokojů po každý den v roce (počítáme 360 dní) při ceně 1 500 Kč za pokoj činí 180 000 Kč za měsíc a 2 160 000 Kč za rok. Počítáme však s tím, že penzion bude využit převážně pouze o víkendech v sezoně od dubna do září, proto v následujících predikcích počítáme s nižším procentem obsazenosti penzionu. V prvním roce počítáme se střízlivým odhadem průměrné obsazenosti 10 %. Důsledkem šíření povědomí o tomto penzionu a také zlepšováním se ve službách a získáváním nových zkušeností očekáváme ve druhém roce obsazenost 20 %, a ve třetím roce 30 %, čímž bychom splnili střednědobý cíl. V dalších dvou letech očekáváme růst tržeb tempem průměrně 5 % ročně, následujících 5 let pak 2 % ročně.

V rámci prvního roku provozu byly výnosy odhadnuty na základě těchto východisek:

Kapacita penzionu	4 pokoje
Cena za jeden pokoj	1500,- Kč
Průměrná obsazenost v prvním roce provozu	10 %
Délka provozu v prvním roce	360 dní
<hr/>	
Odhad tržeb za ubytování v prvním roce	216 000 Kč

Očekávané výnosy z prodeje vína

Pro odhad tržeb z prodeje vína v prvním roce uvažujeme, že každý návštěvník (rodina) si po své návštěvě odveze jednu krabici vína (6 lahví), která se pohybuje průměrně kolem 1 000,- Kč. Dalšími zákazníky mohou být kolemjedoucí turisté a projíždějící, kteří by v prvním roce mohli nakoupit průměrně 5 krabic vína za týden. Zahrneme také tržby z prodeje přes e-shop, kdy odhadujeme v prvním roce prodej průměrně 4 krabic vína za týden. V následujících letech očekáváme nárůst tržeb z prodeje vína v důsledku zvýšení tržeb za ubytování a také předpokládáme růst tržeb z ostatních prodejů vína tempem průměrně 5 %. Střednědobým cílem je zvýšit celkové tržby z prodeje vína v celém podniku o 10 % do tří let, avšak naplnění tohoto cíle je zde obtížně měřitelné, protože opakovaný prodej a prodej větších objemů důsledkem získání nového odběratele na základě nákupu v prodejně se může uskutečnit přímo ve výrobně a s tržbami za prodej ve výrobně v rámci tohoto finančního plánu nekalkulujeme.

Kapacita penzionu	4 pokoje
Průměrná cena za krabici vína	1000,- Kč
Průměrná obsazenost v prvním roce provozu	10 %
Délka provozu v prvním roce	360 dní
Ostatní zákazníci	260 000 Kč
Tržby z prodeje na e-shopu	208 000 Kč
<hr/>	
Odhad tržeb za prodej vína v prvním roce	612 000 Kč

Očekávané výnosy z provozu vinotéky

Předpokládáme, že vinotéka bude vytížená hlavně v sezóně a o víkendech. Při odhadování tržeb bereme v úvahu průměrnou návštěvnost 50 osob za týden, kdy průměrná útrata na osobu činí 200 Kč. Dále započteme také tržby z řízených degustací. Podle minulých zkušeností předpokládáme, že se budou konat průměrně dvě řízené degustace za týden, kdy se průměrně otevře k ochutnávce 8 lahví vína. V rámci této kategorie tržeb z řízených degustací nepředpokládáme výrazný nárůst v dalších letech, budeme tedy počítat s nárůstem 3 % ročně. U tržeb z provozu vinotéky s obsluhou předpokládáme v druhém roce nárůst o 10 % jako výsledek účinnosti marketingových aktivit a šíření pozitivních recenzí, a v dalších letech pak 5 %.

Počet hostů za týden	50 osob
počet týdnů v roce	52 týdnů
průměrná útrata za osobu	200 Kč
počet řízených degustací za týden	2 degustace
průměrný počet otevřených lahví	8 lahví
cena za otevřenou lahev	300 Kč
<hr/>	
Očekávané tržby z provozu vinotéky	769 600 Kč

V následující tabulce jsou uvedeny odhadované tržby v průběhu prvních pěti let, a to pesimistickým, realistickým a pesimistickým odhadem. Výše uvedená skladba tržeb představuje reálnou variantu. V pesimistických variantách předpokládáme, že zájem o naše služby a výrobky bude o 25 % nižší oproti reálné variantě odhadu. V realistických variantách předpokládáme o 25 % vyšší výnosy oproti reálné variantě.

Tabulka 29: Odhad tržeb ve třech variantách v letech 2018-2022 (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2018			2019			2020			2021			2022		
	P	R	O	P	R	O	P	R	O	P	R	O	P	R	O
Ubytování (výnosy v tis. Kč)	183,6	216	270	367,2	432	540	550,8	648	810	642,6	756	945	734,4	864	1080
Prodej vína (výnosy v tis. Kč)	520,2	612	765	662,49	779,4	974,25	804,1	946	1182,5	885,87	1042,2	1302,75	966,96	1137,6	1422
Provoz vinotéky a degustace (v tis. Kč)	653,65	769	961,25	704,65	829	1036,25	733,1896	862,576	1078,22	761,6544	896,064	1120,08	704,2692	828,552	1035,69
Celkem v jedn. letech	1357,45	1597	1996,25	1734,34	2040,4	2550,5	2088,09	2456,576	3070,72	2290,124	2694,264	3367,83	2405,629	2830,152	3537,69

P = pesimistický odhad, R = realistický odhad, O = optimistický odhad

4.8.3 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření získáme rozdílem výnosů a nákladů. V tabulce č. 30 jsou uvedeny výsledky hospodaření během dalších pěti let provozu v pesimistické, realistické a optimistické variantě.

Tabulka 30: Výsledek hospodaření v letech 2018-2022

Období	Výnosy (v Kč)			Náklady (v Kč)	Výsledek hospodaření (v Kč)		
	P	R	O		P	R	O
2018	1 357 450	1 597 000	1 996 250	3 724 820	- 2 367 370	- 2 127 820	- 1 728 570
2019	1 734 340	2 040 400	2 550 500	1 899 310	- 164 970	141 090	651 190
2020	2 088 090	2 456 576	3 070 720	1 882 559	205 531	574 017	1 188 161
2021	2 290 124	2 694 264	3 367 830	1 860 600	429 524	833 664	1 507 230
2022	2 405 629	2 830 152	3 537 690	1 878 910	526 719	951 242	1 658 780

Pesimistická varianta

V prvním a druhém roce pesimistické varianty projekt vykazuje ztrátu, která je způsobena především vysokými počátečními náklady a také z počátku nižšími tržbami. V roce 2020 se začíná tvořit zisk. Je pozitivní, že i při pesimistických predikcích by podnik dosahoval zisku již ve třetím roce provozu. Je však nutné už od počátku vynakládat vysoké úsilí, aby byl záměr životaschopný a v dalších letech ziskový.

Realistická varianta

V rámci realistické varianty je zisk tvořen z obdobných důvodů také až v druhém roce, a to ve výši 141 090 Kč. V dalších letech by se měla návštěvnost podle realistických propočtů dále zvyšovat, a to zejména díky šíření povědomí a dobrých referencí o tomto místě. Vytvořený vznik v následujících letech poslouží k dovybavení penzionu o saunu a vířivku.

Optimistická varianta

I v případě optimistické varianty je v prvním roce stále předpokládána ztráta. Zisk je tvořen stejně jako v případě realistické varianty v druhém roce činnosti, a to ve výši 651 190 Kč. Vzhledem k vysoce konkurenčnímu prostředí a prozatím nízkým zkušenostem s podnikáním v oblasti ubytovacích služeb je návštěvnost, která je v rámci

této varianty uvažovaná, spíše nepravděpodobná. Pro účely rozhodování o realizaci projektu doporučuji orientaci na realistickou variantu.

4.9 Efektivnost investice

Pro posouzení efektivnosti investice použijeme metodu doby návratnosti investice a čisté současné hodnoty, přičemž v rámci každé metody propočteme pesimistickou, realistickou i optimistickou variantu. Následně také vypočteme výnosnost investice u každé ze tří variant.

Metoda čisté současné hodnoty vychází z budoucích peněžních toků po dobu trvání investičního projektu. Pro účely výpočtu ČSH budeme uvažovat časový rámec 10 let. Na toto období musíme stanovit předpokládané cash flow. Diskontní sazba byla určena jako součet bezrizikové úrokové míry (0,96 %) a rizikové přírážky, kterou stanovíme odhadem na 5 %. Budeme tedy počítat s diskontní sazbou 6 %.

Celkové investiční výdaje na výstavbu penzionu včetně pozemku činí 8 540 000 Kč, přičemž předpokládáme, že 50 % z této hodnoty bude financováno z dotací Státního zemědělského a intervenčního fondu na podporu rozvoje venkova a agroturistiky. Zbylé výdaje budou ve výši 20 % financovány vlastními zdroji a z 80 % úvěrem od banky. Bude využit podnikatelský úvěr ve výši 3 500 000 s úrokem 8 % p.a. a dobou splácení 13 let.

Optimistická varianta

V následující tabulce je uveden výpočet cash flow za období následujících deseti let a výpočet kumulovaného cash flow ze kterého je zřejmé, že doba návratnosti je 6,12 roku. Čistá současná hodnota v 10. roce podnikání dosahuje hodnoty 5 004 300 Kč.

Tabulka 31: Cash flow a čistá současná hodnota v letech 2017 – 2027 – optimistická varianta
(Zdroj – Vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
HV před zdaněním	0,0	-1728,6	651,2	1188,2	1507,2	1658,8	1741,7	1828,8	1902	1959	1998,2
Daň z příjmu PO (-)	0,0	0,0	123,7	225,8	286,4	315,2	330,9	347,5	361,4	372,2	379,7
Odpisy (+)	0,0	180,3	495,8	495,8	495,8	495,8	342,0	342,0	342,0	342,0	342,0
Cash flow	0,0	-1548,3	1023,2	1458,2	1716,6	1839,4	1752,8	1823,3	1882,6	1928,8	1960,5
Výdaje na poř. HIM (-)	-4270,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kumulované CF	-4270,0	-5818,3	-4795,1	-3336,9	-1620,3	219,0	1971,8	3795,1	5677,8	7606,6	9567,1
Diskontované CF	-4270,0	-1460,7	910,7	1224,3	1359,7	1374,5	1235,6	1212,6	1181,2	1141,6	1094,8
ČSH	-4270,0	-5730,7	-4820,0	-3595,7	-2236,0	-861,5	374,1	1586,7	2767,9	3909,6	5004,3

$$ROI = \frac{\frac{\text{Celkový příjem za jednotlivé roky}}{\text{počet let}}}{\text{investiční náklady}} \times 100 = \frac{\frac{12\,706\,500}{10}}{4\,270\,000} = 29,7 \%$$

Výpočty v rámci hodnocení optimistické varianty finančního plánu říkají, že investované prostředky se podniku vrátí za 6,12 roku. To znamená, že v případě této varianty by sice nebyl splněn strategický cíl návratnosti investice do 6 let od zahájení provozu, ale výsledek se této době těsně blíží, nepovažovala bych tuto odchylku od cíle za podstatnou. Kladná hodnota čisté současné hodnoty na konci životnosti projektu ukazuje, že projekt je realizovatelný. Také z hlediska výnosnosti je investice výhodná, protože rentabilita 29,7 % je s přehledem vyšší, než požadovaná výnosnost 6 %. S tímto vývojem bychom však spíše neměli počítat, protože nemusí být dosaženo tak vysoké návštěvnosti a prodeje vín.

Realistická varianta

Z hodnot peněžních toků v rámci realistické varianty můžeme vyvodit, že investice bude svými příjmy splacena za 6,11 roku. V porovnání se strategickým cílem splacení investice do 6 let považuji záměr za realizovatelný i přesto, že skutečná doba návratnosti cílovou hodnotu mírně přesáhne. O realizovatelnosti projektu vypovídá také kladná hodnota čisté současné hodnoty, která říká, že do 10 let bude investice zhodnocena částkou 939 000 Kč.

Tabulka 32: Cash flow a čistá současná hodnota v letech 2017-2027 - realistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
HV před zdaněním	0,0	-2127,8	141,1	574,0	833,7	951,2	998,8	1048,7	1090,7	1123,4	1145,9
Daň z příjmu PO (-)	0,0	0,0	26,8	109,1	158,4	180,7	189,8	199,3	207,2	213,4	217,7
Odpisy (+)	0,0	180,3	495,8	495,8	495,8	495,8	342,0	342,0	342,0	342,0	342,0
Cash flow	0,0	-1947,5	610,0	960,7	1171,0	1266,3	1151,0	1191,5	1225,5	1252,0	1270,2
Výdaje na poř. HIM (-)	-4270,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kumulované CF	-4270,0	-6217,5	-5607,5	-4646,8	-3475,8	-2209,5	-1058,5	133,0	1358,5	2610,4	3880,6
Diskontované CF	-4270,0	-1837,3	542,9	806,6	927,6	946,2	811,4	792,4	768,9	741,0	709,3
ČSH	-4270,0	-6107,3	-5564,4	-4757,7	-3830,2	-2884,0	-2072,5	-1280,1	-511,3	229,8	939,0

$$ROI = \frac{\frac{\text{Celkový příjem za jednotlivé roky}}{\text{počet let}}}{\text{investiční náklady}} \times 100 = \frac{\frac{5\,779\,700}{10}}{4\,270\,000} = 13,5 \%$$

Výpočet rentability investice realistické varianty ukazuje, že výnosnost investice je vyšší, než požadovaná hodnota 6 %. I z pohledu rentability investovaného kapitálu je tedy projekt realizovatelný, uvažujeme-li realistický vývoj tržeb.

Pesimistická varianta

Tato varianta uvažuje pesimistický vývoj tržeb. Pokud by se skutečnost vyvíjela tímto směrem, návratnost investice by byla až v desátém roce. Nebyl by tak naplněn strategický cíl návratnosti do 6 let. Také z pohledu ČSH můžeme odvodit, že investici by v tomto případě nevyplatilo zrealizovat, protože nabývá záporných hodnot.

Tabulka 33: Výpočet cash flow a čisté současné hodnoty v letech 2017 - 2027 - pesimistická varianta (Zdroj - Vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
HV před zdaněním	0,0	-2367,4	-164,1	205,5	429,5	526,7	553,0	580,7	598,1	610,1	622,3
Daň z příjmu PO (-)	0,0	0,0	0,0	39,0	81,6	100,1	105,1	110,3	113,6	115,9	118,2
Odpisy (+)	0,0	180,3	495,8	495,8	495,8	495,8	342,0	342,0	342,0	342,0	342,0
Cash flow	0,0	-2187,1	331,7	662,2	843,6	922,4	790,0	812,4	826,5	836,2	846,1
Výdaje na poř. HIM (-)	-5000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kumulované CF	-5120,0	-7187,1	-6855,5	-6193,2	-5349,6	-4427,2	-3637,3	-2824,9	-1998,5	-1162,3	-316,2
Diskontované CF	-5120,0	-2063,3	295,2	556,0	668,2	689,3	556,9	540,3	518,5	494,9	472,4
ČSH	-5120,0	-7183,3	-6888,1	-6332,1	-5663,9	-4974,6	-4417,8	-3877,5	-3359,0	-2864,0	-2391,6

$$ROI = \frac{\frac{\text{Celkový příjem za jednotlivé roky}}{\text{počet let}}}{\text{investiční náklady}} \times 100 = \frac{\frac{1\,593\,630}{10}}{4\,270\,000} = 3,73 \%$$

Výnosnost vložené investice by v tomto případě dosahovala 3,73 %, což je nižší hodnota, než je požadovaná hodnota 6 %. I z tohoto pohledu je v případě pesimistického vývoje tržeb projekt nevýhodné realizovat.

4.10 Hodnocení rizik

S každým podnikatelským projektem jsou spojena určitá rizika, která se mohou vyskytnout a která mohou ohrozit fungování podniku. Tato rizika je nutné správně identifikovat, vyšetřit jejich příčiny vzniku i možné důsledky a zejména navrhnout možná opatření k eliminaci jejich výskytu, nebo alespoň k jejich minimalizaci. V následující kapitole jsou uvedena nejvýznamnější rizika spojená s tímto podnikatelským záměrem.

Riziko chybného zhodnocení situace na trhu

Úspěšnost podniku ve velké míře ovlivňuje schopnost správného zhodnocení situace na trhu a jeho dalšího vývoje. I v rámci tohoto podnikatelského plánu existuje jisté riziko nesprávného odhadu tržního vývoje, kdy například nadhodnotíme předpokládanou poptávku po našich službách. To by mělo za následek nižší tržby podniku, než se kterými jsme kalkulovali v rámci finančního plánu, což by snížilo jeho vypovídací schopnost.

Toto riziko lze eliminovat pouze důslednou analýzou trhu a objektivní predikcí budoucího vývoje na základě dostupných informací, statistik a trendů.

Riziko vzniku nových konkurentů

Vzhledem k současné atraktivitě lokality umístění penzionu a dosud rostoucí poptávce je možný nárůst konkurenčních podniků. V takovém případě by mohlo dojít k převýšení poptávky nabídkou a docházelo by k cenovému boji.

Opatřením proti tomuto riziku je zejména dostatečná diferenciacie od ostatních podniků, kdy budeme nabízet ubytování v odlišném prostředí, vyšší kvalitu poskytovaných služeb

a také odlišný způsob ochutnávky a prodeje vína. Tím by bylo možné získat určitou pozici na trhu a zajistit návštěvnost i bez nutnosti snižování cen.

Riziko sezónnosti

Pro podnikání v oblasti cestovního ruchu je typické kolísání poptávky v průběhu roku z důvodu sezónních výkyvů. V našem případě by mohlo hrozit, že mimo hlavní turistickou sezónu nebude penzion vytížen a nebude produkovat dostatečně vysoké tržby. Také je zde problém sezónního zaměstnávání pracovníků, kdy je přes hlavní sezónu logicky vyšší potřeba pracovní síly.

Proti tomuto riziku je vhodné se opatřit zejména diverzifikací činnosti, aby byl zajištěn zisk také mimo sezónu. V našem případě činnost diverzifikujeme provozem e-shopu, který nemá žádné sezónní omezení a také pořádáním častějších řízených degustací a podobných akcí v reprezentačních prostorách prodejny. Mimo sezónu se také vedení podniku může ve volném čase zabývat strategickým plánováním dalšího vývoje, marketingovým plánům na další sezónu a dalším činnostem. V souvislosti se vyšší potřebou pracovníků v letních měsících lze tuto situaci vyřešit tak, že najmeme brigádníky z řad studentů a žen na rodičovské dovolené. Mimo sezónu jim můžeme nabídnout pomocné práce ve vinařství.

Riziko cenové politiky

Cestování, jako luxusní statek se vyznačuje vysokou cenovou elasticitou poptávky a lidé jsou na změnu ceny citlivější než v případě spotřebního zboží. Hrozí tedy, že stanovením vyšších cen se zákazníci raději této služby zřeknou, nebo zvolí alternativu v podobě konkurenčního ubytování za nižší cenu. Naplněním této hrozby by podnik nemusel dosáhnout očekávaných tržeb a mohl by se potýkat s problémy s likviditou a výnosností. S tímto rizikem se také pojí riziko ekonomického vývoje, kdy se v důsledku krize lidé nejdříve zřikají luxusních statků. Tím by mohla být ohrožena návštěvnost penzionu i prodej vína.

Riziko lze minimalizovat, pokud provedeme důkladný marketingový průzkum a stanovíme cenu na základě poptávky na takové úrovni, kterou je cílový segment ochoten za služby a produkty utratit. Velmi důležité je v tomto ohledu dbát na to, aby zákazníci

vnímali hodnotu poskytované služby tak, že platí za vyšší kvalitu a nadstandardní služby. Možným způsobem, jak čelit tomuto riziku je také možnost ceny kdykoliv změnit, pokud by se cenová politika neosvědčila.

Investiční riziko

Rizikem každého podnikatelského plánu je riziko v souvislosti se zhodnocením vložené investice a s tím spojené schopnosti splácet vynaložené finanční prostředky od investorů a společníků.

Opatřením proti tomuto riziku je důkladné zpracování podnikatelského plánu včetně všech jeho podstatných náležitostí, zejména propočtu předpokládaných peněžních toků a na nich založeném výpočtu doby návratnosti investice, stejně jako výpočtu rentability investice. Zde je nutné se zejména zaměřit na objektivní a realistické odhady budoucích peněžních toků, abychom získali co nejpřesnější výsledek a nevycházeli z mylných předpokladů.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského plánu, který se týká výstavby moderního penzionu s podnikovou prodejnou vín a vinotékou. Jedná se o rozšíření současné podnikatelské činnosti v oblasti vinařství a majitel podniku zatím nemá zkušenosti s jiným oborem podnikání. Právě proto jsem se rozhodla vypracovat svou diplomovou práci právě na toto téma, protože se jedná o skutečný podnikatelský záměr a také proto, že na jeho realizaci a budoucí prosperitě mám osobní zájem.

Základním úkolem bylo vymezení a ujasnění si podstatných teoretických východisek, která jsou spojena s tvorbou podnikatelského plánu. Na tuto teoretickou základnu navazuje analýza a zhodnocení současného stavu podniku i podnikatelského prostředí, do kterého hodlá vstoupit. Byl definován cílový trh a zhodnocen jeho současný stav a podmínky vstupu, také byl náš záměr porovnán s existujícími konkurenčními podniky v rámci analýzy konkurenčních sil. Analytická část sloužila k poznání silných a slabých stránek podniku, a také příležitostí a hrozeb plynoucích z analýzy vnějšího prostředí podniku. Bylo zjištěno, že velmi důležitým faktorem je dostatečná diferenciacie podniku od ostatních podniků, vzhledem k vysoké konkurenci v dané oblasti. Celkově pozitivní je skutečnost, že penzion bude využívat obchodní jméno a logo vinařství, které lidé znají, proto by neměl být problém s rekognicí a důvěryhodností. Negativem záměru jsou vysoké vstupní náklady spojené s výstavbou objektu. To by však měla vykompenzovat vysoká pravděpodobnost získání dotace pro tento projekt. Obecně byly výsledky těchto analýz vesměs kladné a v kategorii příležitosti SWOT analýzy bylo shromážděno dostatek atributů, které vypovídají o příznivém podnikatelském prostředí i situaci na trhu.

Poznatky plynoucí ze zpracování analytické části byly následně využity pro sestavení konkurenceschopného podnikatelského plánu pro rozšíření činnosti Vinařství Vladimír Tetur, včetně všech podstatných náležitostí. Byly vymezeny cíle podnikání, obchodní a marketingový plán, organizační plán a v neposlední řadě také finanční plán, který posloužil ke zjištění realizovatelnosti tohoto záměru. Výstupem této analýzy bylo zjištění, že tržby z podnikání převýší výdaje a celá počáteční investice by se podnikateli měla vrátit již za pět let. Také výpočet čisté současné hodnoty potvrdil vhodnost uskutečnění projektu. Záměr byl také podroben analýze rizik.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Maria REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 9788025116050.
- (2) WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 8072610759.
- (3) SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- (4) Marketingové noviny. WAVROSZ, Petr. *Interní analýza podniku* [online]. Praha: Marketingové noviny, 2016 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz>
- (5) Management mania. In: McKinsey 7S [online]. Praha: Management mania, 2015 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com>
- (6) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2007. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- (7) FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-85623-20-X.
- (8) BOROVSÝ, J., VARGIC, B. *Manažment pre malých a stredných podnikateľov*, EURONION, 2005, 187 s. ISBN 80-88984-74-2.
- (9) SWOT analýza. *Bazant's blog* [online]. 2010 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analyza/>
- (10) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, ISBN 80-7179-603-4.
- (11) Rozšířená SWOT analýza. *Metodická podpora regionálního rozvoje* [online]. Brno, 2009 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.regionálnírozvoj.cz/index.php/rozsirena-swot-analyza.html>
- (12) Using the TOWS Matrix. *Mind Tools: Essential Skills for an Excellent Career* [online]. London: Mind Tools, 2017 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm
- (13) Jak na SWOT analýzu. *Business Lady* [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.businesslady.cz/podnikani/jak-na-swot-analyzu>
- (14) VEJDĚLEK, Jiří. *Jak založit nebo převzít podnik*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-234-4.

- (15) JOHNSON, Gerry a Kevan SHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- (16) BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague, 1993. ISBN 80-901454-1-8.
- (17) Raising Capital: Friends, Family and Fools. *OnStartups.com* [online]. Cambridge: OnStartups, c2006 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://onstartups.com/tabid/3339/bid/216/Raising-Capital-Friends-Family-and-Fools.aspx>
- (18) Čtyři pravidla, která ochrání vaše finance. *Business Vize* [online]. Praha, 2012 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-rizeni/ctyri-pravidla-ktera-ochrani-vase-finance>
- (19) Obchodní zákoník. *Business center* [online]. Praha: HAVIT, 1991 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>
- (20) ŠAMAJOVÁ, Veronika. *Projekt zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal v Otrokovicích*. Zlín, 2011. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce Doc. Ing. Josef Kubík, CSc.
- (21) *Velké Bílovice: Město lidových tradic, vína a ovoce* [online]. Velké Bílovice, c2009 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.velkebilovice.cz/>
- (22) TUČEK, Jan. Příjezdový cestovní ruch 2015-2016: Prezentace výsledků výzkumu 1Q až 3Q 2016. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. Praha: STEM/MARK, 2016 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/6b4af40b-8e4e-47b8-b8b4-cdbb0944f56b/2016-3Q-Prezentace_1.pdf
- (23) *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, c2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- (24) *Cykloturistika* [online]. Praha: V-Press, c2015 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.cykloturistika.cz/>
- (25) *Etržby* [online]. Praha: Finanční správa, c2017 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz>
- (26) *Finanční správa* [online]. Praha: Generální finanční ředitelství, c2017 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/>
- (27) *EAGRI* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, c2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://www.eagri.cz>
- (28) Domácí turistický ruch dynamicky roste. Cizince láká bezpečí, které Česko nabízí. *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia, c2016 [cit. 2017-03-07].

Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65091350-domaci-turisticky-ruch-dynamickyroste-cizince-laka-bezpeci-ktre-cesko-nabizi>

- (29) Aktuální prognóza ČNB. In: *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka, c2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#PRIBOR
- (30) Restaurací a ubytovacích zařízení v Česku ubylo o 4 tisíce. Teď na ně teprve dopadne EET. In: *Byznys noviny* [online]. Byznys noviny, 2016 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <https://www.byznysnoviny.cz/2016/11/23/restauraci-a-ubytovacich-zarizeni-v-cesku-ubylo-o-4-tisice-ted-na-ne-teprve-dopadne-eet/>
- (31) *Jižní Morava* [online]. Brno: Centrála cestovního ruchu - Jižní Morava, c2014 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.ccrjm.cz/cz/>
- (32) Inflace v únoru zrychlila na 2,5 procenta, překonává cíl ČNB. In: *E15.cz* [online]. Praha: CN Invest, c2001-2017 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/intervence-cnb/inflace-v-unoru-zrychlila-na-2-5-procenta-prekonava-cil-cnb-1329759>
- (33) DOSTÁL, Dalibor. Češi a cestovatelské trendy v roce 2017. In: *Business Info* [online]. Praha: Czech Trade, c1997-2017 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cesi-a-cestovatelske-trendy-v-roce-2017-86986.html>
- (34) Mladí zákazníci mění byznys. Proč jim nejde o peníze? In: *Ekonom* [online]. Praha: Ekonomia, c1999-2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-65260280-mladi-zakaznici-meni-byznys-proc-jim-nejde-o-penize>
- (35) Bez snídane ani ránu!. In: *Svět gastronomie, hotelnictví, obchodu* [online]. Praha: Press Real Group, c2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://svethg.cz/bez-snidane-ani-ranu/>
- (36) Co nás čeká v roce 2017. Hotely hotelům: Vše pro hotely a restaurace [online]. Praha: Hotely hotelům, c2013-2017 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/co-nas-ceka-v-roce-2017/>
- (37) STEM/MARK. Generace 55+ [online prezentace]. STEM/MARK [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/stemmark/generace-55>
- (38) *Mapy Google* [online]. Mountain View: Google, c2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/>
- (39) BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting, 2013. ISBN 978-808-6724-461.

- (40) KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-802-5118-436.
- (41) Marketingový mix 4C (Marketing mix 4C). Management mania [online]. Praha: Management mania's series of Management, c2011-2016 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4c>
- (42) HARPER, Stephen C. The McGraw-Hill guide to starting your own business: a step-by-step blueprint for the first-time entrepreneur. New York: McGraw-Hill, 1991. ISBN 00-702-6685-9.
- (43) RobertNěmec.com [online]. Brno: RobertNěmec.com, c2001-2017 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://robertnemec.com/>
- (44) MURÁR, Filip. Kolik stojí založit společnost s ručením omezeným. In: *Epravo.cz* [online]. Praha: epravo.cz, 2016 [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/kolik-stoji-zalozit-spolecnost-s-rucenim-omezenym-104072.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma okolí podniku (Zdroj: 20)	29
Obrázek 2: SWOT matice (Zdroj: Vlastní zpracování)	30
Obrázek 3: Matice příležitostí (Zdroj: 9)	31
Obrázek 4: Matice ohrožení (Zdroj: 9)	31
Obrázek 5: Přehled výsledků dotazování (Zdroj: 9)	32
Obrázek 6: Matice významnost/síla (Zdroj: 9)	32
Obrázek 7: Matice strategických alternativ (Zdroj: 12)	33
Obrázek 8: Umístění vinařství (Zdroj: 37)	41
Obrázek 9: Umístění Velkých Bílovic na území České republiky (Zdroj: 37)	42
Obrázek 10: Umístění pozemku k výstavbě (Zdroj: 37)	43
Obrázek 11: Současný stav pozemku (Zdroj: 37)	43
Obrázek 12: Plocha pro výstavbu penzionu (Zdroj: 37)	44
Obrázek 13: Celková plocha pozemku (Zdroj: 37)	44

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj inflace od ledna 2016 do března 2017 (Zdroj: 23)	48
Graf 2: Vývoj počtu hostů a počtu přenocování v Jihomoravském kraji v letech 2006-2016 (Zdroj: 23)	55
Graf 3: Vývoj tržeb a zisků v letech 2011-2016 (Zdroj: vlastní zpracování, výkazy podniku)	70
Graf 4: Vývoj zadluženosti podniku v letech 2011-2016 (Zdroj: výkazy podniku, vlastní zpracování)	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled vývoje základních makroekonomických ukazatelů v letech 2010-2016 (Zdroj: 23).....	49
Tabulka 2: Vývoj počtu ubytovaných hostů v Jihomoravském kraji a počet jejich přenocování (Zdroj: 23).....	54
Tabulka 3: Vývoj ubytovacích kapacit v Jihomoravském kraji v letech 2012-2015 (Zdroj: 31).....	55
Tabulka 4: Čisté využití lůžek v ubytovacích zařízeních Jihomoravského kraje v letech 2012-2016 (Zdroj: 31)	56
Tabulka 5: Podíl rezidentů a nerezidentů na celkovém počtu hostů v ubytovacích zařízeních Jihomoravského kraje (Zdroj: 31)	56
Tabulka 6: Přehled konkurenčních podniků ve Velkých Bílovicích (Zdroj: vlastní zpracování).....	61
Tabulka 7: Vývoj rentability tržeb podniku v letech 2011-2016 (Zdroj: výkazy podniku, vlastní zpracování).....	71
Tabulka 8: Vývoj zadluženosti podniku v letech 2011-2016 (Zdroj: výkazy podniku, vlastní zpracování).....	71
Tabulka 9: Analýza váhy silných stránek (Zdroj: vlastní zpracování)	74
Tabulka 10: Pět nejdůležitějších prvků z kategorie silných stránek (Zdroj: vlastní zpracování).....	75
Tabulka 11: Analýza váhy slabých stránek (Zdroj: vlastní zpracování)	75
Tabulka 12: Analýza váhy slabých stránek (Zdroj: vlastní zpracování)	75
Tabulka 13: Analýza váhy příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)	76
Tabulka 14: Pět nejdůležitějších prvků z kategorie příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)	76
Tabulka 15: Pět nejdůležitějších prvků z kategorie hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)	77
Tabulka 16: Analýza váhy hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)	77
Tabulka 17: Hodnocení výkonnosti a závažnosti silných a slabých stránek (Zdroj: vl. zpracování).....	78
Tabulka 18: Matice výkonnosti a závažnosti (Zdroj: vlastní zpracování).....	78
Tabulka 19: Vzájemné posouzení silných stránek a příležitostí (Zdroj: vl. zpracování)	79

Tabulka 20: Vzájemné posouzení silných stránek a hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)	80
Tabulka 21: Vzájemné posouzení slabých stránek a příležitostí (Zdroj: vl. zpracování)	80
Tabulka 22: Vzájemné posouzení slabých stránek a hrozeb (Zdroj: vl. zpracování)	81
Tabulka 23: SWOT matice (Zdroj: vlastní zpracování)	81
Tabulka 24: Náklady na založení obchodní společnosti (Zdroj: 44)	95
Tabulka 25: Marketingové náklady (Zdroj: vlastní zpracování)	95
Tabulka 26: Mzdové náklady (Zdroj: vlastní zpracování).....	96
Tabulka 27: Propočet provozních nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)	96
Tabulka 28: Celkové náklady (Zdroj: vlastní zpracování)	97
Tabulka 29: Odhad tržeb ve třech variantách v letech 2018-2022 (Zdroj: vlastní zpracování).....	100
Tabulka 30: Výsledek hospodaření v letech 2018-2022.....	101
Tabulka 31: Cash flow a čistá současná hodnota v letech 2017 – 2027 – optimistická varianta (Zdroj – vlastní zpracování).....	103
Tabulka 32: Cash flow a čistá současná hodnota v letech 2017-2027 - realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování).....	104
Tabulka 33: Výpočet cash flow a čisté současné hodnoty v letech 2017 - 2027 - pesimistická varianta (Zdroj - vlastní zpracování)	104

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Rentabilita vlastního kapitálu.....	37
Vzorec 2: Rentabilita celkového kapitálu	37
Vzorec 3: Rentabilita investovaného kapitálu	37
Vzorec 4: Čistá současná hodnota	38
Vzorec 5: Index rentability	39
Vzorec 6: Vnitřní výnosové procento	39

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Výkaz o majetku a závazcích a výkaz příjmů a výdajů - rok 2011

Příloha 2: Výkaz o majetku a závazcích a výkaz příjmů a výdajů - rok 2012

Příloha 3: Výkaz o majetku a závazcích a výkaz příjmů a výdajů - rok 2013

Příloha 4: Výkaz o majetku a závazcích a výkaz příjmů a výdajů - rok 2014

Příloha 5: Výkaz o majetku a závazcích a výkaz příjmů a výdajů - rok 2015

Příloha 6: Výkaz o majetku a závazcích a výkaz příjmů a výdajů - rok 2016

Příloha 1: Výkaz o majetku a závazcích a výkaz příjmů a výdajů - rok 2011

Ze dne: 31.03.2017

Strana: 1

Uzávěrkové výkazy

Za období: 01.01.2011 - 31.12.2011

Vladimír Tetur

Záhumní 1277

691 02 Velké Blatce

Výkaz o majetku a závazcích

Majetek	řádek	Na začátku období	Na konci období
Nehmotný investiční majetek	01		
Hmotný investiční majetek	02	13 029 494	13 112 259
Zásoby	03	22 233 282	21 348 981
Pohledávky	07	904 536	1 671 311
Peníze a ceniny	08	382 640	- 275 838
Bankovní účty	09	490 885	564 871
Majetkové cenné papíry a vklady	10		
Ostatní finanční majetek	11		
Opravné položky k nabytému majetku (aktivní)	12		
SOUČET MAJETKU (ř. 1 až 12)	13	37 040 817	36 419 564
Kontrolní číslo (ř. 1 až 13)	99	74 081 634	72 839 128
Závazky	řádek	Na začátku období	Na konci období
Rezervy	14		
Závazky	15	25 656	649 326
Úvěry	16	7 676 600	6 579 800
Opravné položky k nabytému majetku (pasivní)	17		
SOUČET ZÁVAZKŮ (ř. 14 až 17)	18	7 702 256	7 229 126
Jmění podnikatele (ř. 13 - ř. 18)	19	29 338 561	29 190 438
Kontrolní číslo (ř. 14 až 19)	20	15 404 512	14 458 252

Výkaz příjmů a výdajů

Příjmy	řádek	Za sledované období
Prodej zboží	01	222 859
Prodej výrobků a služeb	02	15 095 818
Ostatní	03	422 558
Uzávěrková úprava příjmů	04	
PŘÍJMY CELKEM (ř. 1 až 4)	05	15 741 235
Kontrolní číslo (ř. 1 až 5)	99	31 482 470
Výdaje	řádek	Za sledované období
Nákup materiálu	06	9 324 637
Nákup zboží	07	206 164
Mzdy	08	507 975
Platby pojistného	09	378 631
Provozní režie	10	1 943 486
Uzávěrková úprava výdajů	11	
VÝDAJE CELKEM (ř. 5 až 9)	12	12 360 893
Rozdíl příjmů a výdajů (ř. 5 - ř. 12)	13	3 380 342
Kontrolní číslo (ř. 6 až 13)	99	28 102 128
Příjmy		Výdaje
dle § 8		
dle § 9		
dle § 10		
		Zisk

Vypracoval(a):

Příloha 2: Výkaz o majetku a závazcích a výkaz příjmů a výdajů - rok 2012

Ze dne: 31.03.2017

Strana: 1

Uzávěrkové výkazy

Za období: 01.01.2012 - 31.12.2012

Vladimír Tetur
Záhumří 1277
691 02 Velké Bílovice

Výkaz o majetku a závazcích

Majetek	řádek	Na začátku období	Na konci období
Nehmotný investiční majetek	01		
Hmotný investiční majetek	02	13 112 259	13 202 284
Zásoby	03	21 346 961	25 031 083
Pohledávky	07	1 671 311	1 826 976
Peníze a ceniny	08	- 275 838	1 467 725
Bankovní účty	09	564 871	428 209
Majetkové cenné papíry a vklady	10		
Ostatní finanční majetek	11		
Opravné položky k nabytému majetku (aktivní)	12		
SOUČET MAJETKU (ř. 1 až 12)	13	36 419 564	41 956 277
Kontrolní číslo (ř. 1 až 13)	99	72 839 128	83 912 554
Závazky	řádek	Na začátku období	Na konci období
Rezervy	14		
Závazky	15	649 326	778 847
Úvěry	16	6 579 800	5 503 000
Opravné položky k nabytému majetku (pasivní)	17		
SOUČET ZÁVAZKŮ (ř. 14 až 17)	18	7 229 126	6 281 847
Jméno podnikatele (ř. 13 - ř. 18)	19	29 190 438	35 674 430
Kontrolní číslo (ř. 14 až 19)	20	14 458 252	12 563 694

Výkaz příjmů a výdajů

Příjmy	řádek	Za sledované období
Prodej zboží	01	21 000
Prodej výrobků a služeb	02	18 336 443
Ostatní	03	361 724
Uzávěrková úprava příjmů	04	
PŘÍJMY CELKEM (ř. 1 až 4)	05	18 719 167
Kontrolní číslo (ř. 1 až 5)	99	37 438 334
Výdaje	řádek	Za sledované období
Nákup materiálu	06	10 180 039
Nákup zboží	07	
Mzdy	08	526 329
Platby pojistného	09	369 121
Provozní režie	10	2 096 628
Uzávěrková úprava výdajů	11	
VÝDAJE CELKEM (ř. 5 až 9)	12	13 172 117
Rozdíl příjmů a výdajů (ř. 5 - ř. 12)	13	5 547 050
Kontrolní číslo (ř. 6 až 13)	99	31 891 284
Příjmy	Výdaje	Zisk
dle § 8		
dle § 9		
dle § 10		

Vypracoval(a):

Příloha 3: Výkaz o majetku a závazcích a výkaz příjmů a výdajů - rok 2013

Ze dne: 31.03.2017

Strana: 1

Uzávěrkové výkazy

Za období: 01.01.2013 - 31.12.2013

Vladimír Tetur

Záhumní 1277

691 02 Velké Bílovice

Výkaz o majetku a závazcích

Majetek	řádek	Na začátku období	Na konci období
Nehmotný investiční majetek	01		
Hmotný investiční majetek	02	13 202 284	16 209 450
Zásoby	03	25 031 083	26 460 686
Pohledávky	07	1 826 976	1 540 705
Peníze a ceniny	08	1 467 725	1 839 671
Bankovní účty	09	428 209	228 418
Majetkové cenné papíry a vklady	10		
Ostatní finanční majetek	11		
Opravné položky k nabytému majetku (aktivní)	12		
SOUČET MAJETKU (ř. 1 až 12)	13	41 956 277	46 278 930
Kontrolní číslo (ř. 1 až 13)	99	83 912 554	92 557 860
Závazky	řádek	Na začátku období	Na konci období
Rezervy	14		
Závazky	15	778 847	707 475
Úvěry	16	5 503 000	8 418 220
Opravné položky k nabytému majetku (pasivní)	17		
SOUČET ZÁVAZKŮ (ř. 14 až 17)	18	6 281 847	9 125 695
Jmění podnikatele (ř. 13 - ř. 18)	19	35 674 430	37 153 235
Kontrolní číslo (ř. 14 až 19)	20	12 563 694	18 251 390

Výkaz příjmů a výdajů

Příjmy	řádek	Za sledované období
Prodej zboží	01	17 760
Prodej výrobků a služeb	02	18 116 635
Ostatní	03	462 332
Uzávěrková úprava příjmů	04	
PŘÍJMY CELKEM (ř. 1 až 4)	05	18 596 727
Kontrolní číslo (ř. 1 až 5)	99	37 193 454
Výdaje	řádek	Za sledované období
Nákup materiálu	06	10 305 248
Nákup zboží	07	
Mzdy	08	503 333
Platby pojistného	09	405 103
Provozní režie	10	1 954 310
Uzávěrková úprava výdajů	11	
VÝDAJE CELKEM (ř. 5 až 9)	12	13 167 994
Rozdíl příjmů a výdajů (ř. 5 - ř. 12)	13	5 428 733
Kontrolní číslo (ř. 6 až 13)	99	31 764 721
Příjmy		Výdaje
dle § 8		
dle § 9		
dle § 10		
		Zisk

Vypracoval(a):

Příloha 4: Výkaz o majetku a závazcích a výkaz příjmů a výdajů - rok 2014

Ze dne: 31.03.2017

Strana: 1

Uzávěrkové výkazy

Za období: 01.01.2014 - 31.12.2014

Vladimír Tetur
Záhumní 1277
691 02 Velké Bilovice

Výkaz o majetku a závazcích

Majetek	řádek	Na začátku období	Na konci období
Nehmotný investiční majetek	01		
Hmotný investiční majetek	02	16 209 450	15 586 486
Zásoby	03	26 457 902	24 819 107
Pohledávky	07	1 540 705	1 960 928
Peníze a ceniny	08	1 839 671	3 144 268
Bankovní účty	09	228 418	296 379
Majetkové cenné papíry a vklady	10		
Ostatní finanční majetek	11		
Opravné položky k nabytému majetku (aktivní)	12		
SOUČET MAJETKU (ř. 1 až 12)	13	46 276 146	45 807 168
Kontrolní číslo (ř. 1 až 13)	99	92 552 292	91 614 336
Závazky	řádek	Na začátku období	Na konci období
Rezervy	14		
Závazky	15	707 475	479 647
Úvěry	16	8 418 220	6 831 049
Opravné položky k nabytému majetku (pasivní)	17		
SOUČET ZÁVAZKŮ (ř. 14 až 17)	18	9 125 695	7 310 696
Jmění podnikatele (ř. 13 - ř. 18)	19	37 150 451	38 496 472
Kontrolní číslo (ř. 14 až 19)	20	18 251 390	14 621 392

Výkaz příjmů a výdajů

Příjmy	řádek	Za sledované období
Prodej zboží	01	
Prodej výrobků a služeb	02	21 177 519
Ostatní	03	380 240
Uzávěrková úprava příjmů	04	
PŘÍJMY CELKEM (ř. 1 až 4)	05	21 557 759
Kontrolní číslo (ř. 1 až 5)	99	43 115 518
Výdaje	řádek	Za sledované období
Nákup materiálu	06	9 957 600
Nákup zboží	07	
Mzdy	08	630 746
Platby pojistného	09	478 065
Provozní režie	10	3 463 598
Uzávěrková úprava výdajů	11	
VÝDAJE CELKEM (ř. 5 až 9)	12	14 530 009
Rozdíl příjmů a výdajů (ř. 5 - ř. 12)	13	7 027 750
Kontrolní číslo (ř. 6 až 13)	99	36 087 768
Příjmy	Výdaje	Zisk
dle § 8		
dle § 9		
dle § 10		

Vypracoval(a):

Příloha 5: Výkaz o majetku a závazcích a výkaz příjmů a výdajů - rok 2015

Ze dne: 31.03.2017

Strana: 1

Uzávěrkové výkazy

Za období: 01.01.2015 - 31.12.2015

Vladimír Tetur
Záhumí 1277
691 02 Velké Bílovice

Výkaz o majetku a závazcích

Majetek	řádek	Na začátku období	Na konci období
Nehmotný investiční majetek	01		
Hmotný investiční majetek	02	15 586 486	14 059 593
Zásoby	03	24 819 107	25 596 890
Pohledávky	07	1 960 928	1 564 225
Peníze a ceniny	08	3 144 268	3 028 341
Bankovní účty	09	296 379	607 712
Majetkové cenné papíry a vklady	10		
Ostatní finanční majetek	11		
Opravné položky k nabytému majetku (aktivní)	12		
SOUČET MAJETKU (ř. 1 až 12)	13	45 807 168	44 856 761
Kontrolní číslo (ř. 1 až 13)	99	91 614 336	89 713 522
Závazky	řádek	Na začátku období	Na konci období
Rezervy	14		
Závazky	15	479 647	486 528
Úvěry	16	6 831 049	5 091 189
Opravné položky k nabytému majetku (pasivní)	17		
SOUČET ZÁVAZKŮ (ř. 14 až 17)	18	7 310 696	5 577 717
Jmění podnikatele (ř. 13 - ř. 18)	19	38 496 472	39 279 044
Kontrolní číslo (ř. 14 až 19)	20	14 621 392	11 155 434

Výkaz příjmů a výdajů

Příjmy	řádek	Za sledované období
Prodej zboží	01	360 403
Prodej výrobků a služeb	02	21 681 730
Ostatní	03	455 024
Uzávěrková úprava příjmů	04	
PŘÍJMY CELKEM (ř. 1 až 4)	05	22 497 157
Kontrolní číslo (ř. 1 až 5)	99	44 994 314
Výdaje	řádek	Za sledované období
Nákup materiálu	06	9 186 266
Nákup zboží	07	428 660
Mzdy	08	799 024
Platby pojistného	09	533 847
Provozní režie	10	4 872 623
Uzávěrková úprava výdajů	11	
VÝDAJE CELKEM (ř. 5 až 9)	12	15 820 420
Rozdíl příjmů a výdajů (ř. 5 - ř. 12)	13	6 676 737
Kontrolní číslo (ř. 6 až 13)	99	38 317 577
Příjmy		Výdaje
dle § 8		
dle § 9		
dle § 10		
		Zisk

Vypracoval(a):

Příloha 6: Výkaz o majetku a závazcích a výkaz příjmů a výdajů - rok 2016

Ze dne: 04.04.2017

Strana: 1

Uzávěrkové výkazy

Za období: 01.01.2016 - 31.12.2016

Vladimír Tetur

Záhumní 1277

691 02 Velké Bilovice

Výkaz o majetku a závazcích

Majetek	řádek	Na začátku období	Na konci období
Nehmotný investiční majetek	01		
Hmotný investiční majetek	02	14 059 593	14 939 842
Zásoby	03	25 596 890	26 573 820
Pohledávky	07	1 564 225	1 239 534
Peníze a ceniny	08	3 028 341	8 239 987
Bankovní účty	09	607 712	392 430
Majetkové cenné papíry a vklady	10		
Ostatní finanční majetek	11		
Opravné položky k nabytému majetku (aktivní)	12		
SOUČET MAJETKU (ř. 1 až 12)	13	44 856 761	51 385 613
Kontrolní číslo (ř. 1 až 13)	99	89 713 522	102 771 226
Závazky	řádek	Na začátku období	Na konci období
Rezervy	14		
Závazky	15	486 528	3 108 286
Úvěry	16	5 091 189	4 717 314
Opravné položky k nabytému majetku (pasivní)	17		
SOUČET ZÁVAZKŮ (ř. 14 až 17)	18	5 577 717	7 825 600
Jmění podnikatele (ř. 13 - ř. 18)	19	39 279 044	43 560 013
Kontrolní číslo (ř. 14 až 19)	20	11 155 434	15 651 200

Výkaz příjmů a výdajů

Příjmy	řádek	Za sledované období
Prodej zboží	01	
Prodej výrobků a služeb	02	24 884 153
Ostatní	03	396 901
Uzávěrková úprava příjmů	04	
PŘÍJMY CELKEM (ř. 1 až 4)	05	25 281 054
Kontrolní číslo (ř. 1 až 5)	99	50 562 108
Výdaje	řádek	Za sledované období
Nákup materiálu	06	10 237 841
Nákup zboží	07	320 110
Mzdy	08	875 424
Platby pojistného	09	578 091
Provozní režie	10	3 055 368
Uzávěrková úprava výdajů	11	
VÝDAJE CELKEM (ř. 5 až 9)	12	15 066 834
Rozdíl příjmů a výdajů (ř. 5 - ř. 12)	13	10 214 220
Kontrolní číslo (ř. 6 až 13)	99	40 347 888
Příjmy	Výdaje	Zisk
dle § 8		
dle § 9		
dle § 10		

Vypracoval(a):